



**HAL**  
open science

## La justice déontique et l'engagement des salariés envers l'organisation. Cas d'un hôpital tunisien

Khadija Bouraoui, David Talbot, Marc Ohana

### ► To cite this version:

Khadija Bouraoui, David Talbot, Marc Ohana. La justice déontique et l'engagement des salariés envers l'organisation. Cas d'un hôpital tunisien. *Management & sciences sociales*, 2019, 26 (26), pp.72-87. 10.3917/mss.026.0072 . hal-02880921

**HAL Id: hal-02880921**

**<https://hal.science/hal-02880921>**

Submitted on 25 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.

Copyright

---

# *La justice déontique et l'engagement des salariés envers l'organisation.*

## *Cas d'un hôpital tunisien*

---

### **Khadija Bouraoui**

Docteure, CREG, Université de Pau et des Pays de l'Adour  
bouraoui\_khadija@yahoo.fr

### **David Talbot**

Professeur, Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO), École nationale d'administration publique et Kedge Business School  
david.talbot@enap.ca

### **Marc Ohana**

Professeur, Kedge Business School  
marc.ohana@kedgebs.com

*Cet article développe une meilleure compréhension du comportement organisationnel des employés en montrant que la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peut influencer les attitudes et les comportements des individus au travail, en particulier l'engagement envers l'organisation. Cette étude suggère que la justice déontique explique le lien entre la perception de la RSE et l'engagement organisationnel dans ses trois formes (calculé, affectif et normatif). Sur la base d'une approche qualitative, des entretiens ont été menés auprès des employés tunisiens du secteur hospitalier (n=25). Les résultats sont discutés en détails ainsi que les implications managériales (formation des questionnaires et mise en place des chartes éthiques) et théoriques de la recherche. Mots clés : Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), Engagement Organisationnel, Justice Organisationnelle, Justice Déontique.*

*This article aims at better understanding employees' organizational behavior by showing that perception of corporate social responsibility (CSR) can impact attitudes and behaviors at work such as organizational commitment. This study suggests that deontic justice explains the relationship between perception of CSR and the three forms of organizational commitment (continuance, affective and normative). On the basis of a qualitative approach, we conducted interviews of Tunisian employees from the healthcare sector (n=25). Results are discussed in details as well as managerial (managers training and code of ethics) and theoretical implications of this research. Keywords : Corporate Social Responsibility (CSR), Organizational commitment, Organizational justice, Deontic justice.*

---

## 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 (ex. Russo, 2016). 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, 2009). Cela suppose d'une part, la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes (Freeman, 1984 ; Turker, 2009) et d'autre part, la gestion et le maintien des relations saines et positives avec ces dernières.

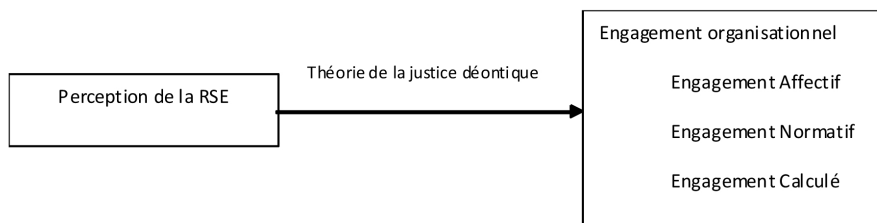
La plupart des recherches sur la RSE ont mis l'accent sur les intervenants externes et les conséquences au niveau macro-économique. Rares sont celles qui étudient la perception des intervenants internes (les employés) et les conséquences de la RSE sur le comportement individuel. Pourtant, les quelques 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**. 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 Fleischman, 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, 2009 ; Rego *et al.*, 2010 ; Stites et Michael, 2011 ; Hofman et Newman, 2014 ; Farooq *et al.*, 2013). Toutefois, ce développe-

ment 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.*, 2013 ; Turker, 2009 ; 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 exploratoire consiste de ce fait à étudier (1) s'il existe d'autres mécanismes pouvant offrir une compréhension complémentaire des attitudes et des comportements au travail et (2) si l'employé peut être engagé envers son entreprise de façon normative et calculée aussi bien qu'affective. **À 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 appuyons 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.

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 - Somers, 2009). **Une étude qualitative** basée sur un ensemble d'entretiens exploratoires auprès des employés du secteur médical tunisien permet d'explorer les liens développés théoriquement.



Le présent article est organisé en quatre parties. Nous présentons d'abord un rappel théorique des concepts mobilisés (micro RSE, justice organisationnelle et engagement organisationnel). Ensuite, nous introduisons le modèle déontique comme cadre explicatif des effets de la RSE sur l'engagement organisationnel des employés. Dans une troisième partie, nous présentons la méthodologie et les résultats. Enfin, nous discutons ces résultats en mettant en lumière leurs implications pour la recherche et la pratique en gestion des ressources humaines.

## Cadre théorique

### Micro RSE et justice organisationnelle

Il n'existe pas de définition unique de la RSE (Turker, 2009). Pour être plus simple, la RSE traduit le comportement de l'entreprise envers la société dans laquelle elle exerce ses activités. La mise en place de cette stratégie implique la prise en compte et la gestion des intérêts des différentes parties prenantes (Turker, 2009). La plupart des études ont mis l'accent sur les intervenants externes. Plusieurs travaux ont observé le comportement des consommateurs (Maignan et Ferrell, 2001 ; Becker-Olsen *et al.*, 2006), des actionnaires (Stites et Michael, 2011) et des candidats potentiels (Backhaus *et al.*, 2002).

Or, pour être plus efficace, l'entreprise doit également impliquer ses employés et tenir compte de leur perception des pratiques de RSE (Rupp et Mallory, 2015 ; 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 (Ex : Brammer *et al.*, 2007 ; Turker *et al.*, 2009 ; 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 *et al.*, 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.

### 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, quant 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).

### 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.*, 2013). La corrélation positive se justifie par la présence des activités dans la politique 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 des 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 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, 2009 ; Rego *et al.*, 2010 ; Mueller *et al.*, 2012 ; Hofman et Newman, 2014 ; Stites et Michael, 2011 ; Farooq *et al.*, 2013). 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 apparaît 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, 2009). Récemment, deux études rompent cette unanimité et étudient à la fois l'engagement affectif et l'engagement normatif. 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 parce 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 (Mory *et al.*, 2016).

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 2009 ; Kim *et al.*, 2010 ; Hofman et Newman, 2014 ; Farooq *et al.*, 2013). Un éclairage supplémentaire est fourni par le modèle déontique.

### **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 en 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 membres 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. Étant donné que l'employé appartient à l'entreprise et cherche souvent à s'identifier à elle, lorsqu'il perçoit 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 parce 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).

À 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 envers autrui 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 ces objectifs, des questions de recherche suivantes sont formulées :

- Que signifie la RSE pour les employés du secteur hospitalier ? Comment les employés sont-ils engagés envers leur entreprise ?
- Pourquoi les employés se préoccupent-ils de l'(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 un hôpital universitaire et deux cliniques en Tunisie.

## L'étude qualitative exploratoire

### 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 auprès 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 1**  
**Profil des répondants**

	SEXE	Nature Etablissement	AGE	STATUT	SERVICE	EXPERIENCE
1	F	H	37	Infirmière	NEURO CHIRURGIE	10 ans
2	F	H	23	Infirmière	CHIRURGIE FEMME	6 mois
3	F	H	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	H	31	Infirmier	PSYCHIATRIE	14 ans
7	F	H	30	Infirmière	ORL	7 ans
8	F	C	25	Aide Soignante	ACCOUCHEMENT	4 ans
9	H	C	50	Surveillant Général	TOUS LES SERVICES	8 ans
10	F	H	30	Infirmière	HEMATO	3 ans
11	F	H	28	Infirmière	ORL	6 ans
12	H	C	28	Infirmier	REANIMATION	5 ans
13	F	H	30	Secrétaire médicale	HEMATO	5 mois
14	F	C	26	Aide Soignante	CHIRURGIE	2 ans
15	F	C	32	Aide Soignante	CHIRURGIE	2 ans
16	F	C	52	Aide Soignante	CHIRURGIE	14 ans
17	F	C	25	Aide Soignante	CHIRURGIE	2 ans
18	F	C	27	Aide Soignante	CHIRURGIE	1 an
19	F	C	27	Aide Soignante	CHIRURGIE	2 ans
20	F	H	26	Infirmière	ENDOCRINO	1 an
21	F	H	30	Infirmière	ENDOCRINO	6 mois
22	F	H	32	Infirmière	DERMATO	3 ans
23	F	H	24	Infirmière	ENDOCRINO	1 an et 4 mois
24	F	H	24	Infirmière	ORL	4 mois
25	F	H	45	Infirmière	ORL	13 ans et demi



## Méthode de collecte des données

Afin de nous assurer que les personnes interrogées puissent s'exprimer en toute franchise, nous avons mené individuellement des entretiens semi-directifs. Étant donné que les discours recueillis constituent le matériel de base pour réaliser notre analyse, les participants ont accepté d'être enregistrés. Nous leur avons assuré que tous les propos enregistrés seraient confidentiels et anonymes. L'anonymat et la confidentialité des répondants étaient garantis afin de promouvoir une ambiance conviviale dans 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 responsabilité sociale de l'entreprise et la justice organisationnelle. Nous avons poursuivi par des questions concernant les formes d'engagement organisationnel des employés et le lien avec la justice au sein de l'entreprise, puis terminé par une série de questions sur les motivations qui poussent les employés à se préoccuper de la justice et enfin l'explication du lien RSE. Les questions sont synthétisées dans le tableau 2.

Tableau 2

### Guide d'entretien : énoncés des questions et dimensions étudiées correspondantes

Que signifie pour vous la RSE ?	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 être socialement responsable ? Quels sont les acteurs les plus touchés par la politique RSE ?	Les acteurs internes et externes
Dans quelle mesure êtes-vous engagé à l'égard de votre entreprise ? Pourquoi ? Dans quelle mesure 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 quelle mesure la recherche de vos intérêts personnels affecte-t-elle votre engagement ?	Le modèle instrumental
Que pourrait vous apporter l'appartenance à un groupe social ? Dans quelle mesure votre statut social peut-il impacter votre engagement ?	Le modèle relationnel
Que pensez-vous de la violation des normes sociales et morales ? Dans quelle mesure 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

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, p. 4)

## Synthèse des principaux résultats

Les résultats de l'analyse de contenu ont fait émerger quatre principaux thèmes : les répondants expriment d'abord leur connaissance de et leur sensibilité à la RSE ; ils précisent ensuite les dimensions de la RSE qu'ils perçoivent. Puis ils décrivent leur engagement envers l'organisation. Enfin, ils s'expriment sur la relation qui existe entre cet engagement et la responsabilité sociale de leur entreprise.

### 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 à la façon dont 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 s'interroge sur la nature même de la RSE : « Ça 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. À ce moment, ils affirment que leur entreprise est engagée en matière de RSE. Les deux extraits suivants montrent 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 responsables. Bien sûr qu'elle est socialement responsable. Elle est responsable envers le personnel, c'est dans ce domaine que je comprends le mieux la notion de responsabilité de l'entreprise [...] ».*

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. Les deux extraits qui suivent 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 cher [...] ».*

- 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 sociales, 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 coûteux, les promesses disparaissent [...] ».*

### 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 environne-

mentale, elle se traduit par des pratiques de recyclage et de tri des déchets. 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 avancé la culture comme 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 quand il s'agit des visiteurs et des malades, le contrôle nous échappe [...] ».

D'une manière générale, les pratiques économiques socialement responsables ont pour objectif d'atteindre la performance financière de l'entreprise. Cela suppose par exemple une concurrence saine, des actions commerciales respectant des règles et des principes d'éthique, etc. 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. Les deux extraits qui suivent illustrent les propos tenus par ces employés :

- R6 « [...] l'hôpital est responsable envers l 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.

### 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) 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 pour minimiser les problèmes 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 s'être fait plein 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 de 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 frère 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 des 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 quittais 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 8 h30. 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). Les deux extraits qui suivent 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'oserai plus dire que je travaille ici. Je cacherai 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 ou 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.

## La justice déontique explique le lien entre 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. À 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 appliquées 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 fait confiance à personne [...] ».

- R6 « [...] Moi je n'aime pas l'injustice, je n'aime pas quelque chose qui n'est pas correct, 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 ça 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 de 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 s'il ne respecte pas les autres ça 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.

## Discussion et conclusion

Deux apports importants se dégagent de cette enquête consacrée à l'explication du lien entre la perception de la RSE et l'engagement envers l'organisation.

Le premier apport est de montrer 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.

Ce 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 (Folger, 2001 ; Cropanzano *et al.*, 2003). Le modèle déontique permet de relier la justice aux notions d'éthique, de responsabilité et d'obli-

gations morales (Folger, 2001 ; Folger *et al.*, 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 *et al.*, 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 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 corro-

borer 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 à 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.

## Références bibliographiques

Aguilera, R.V., Rupp D.E., Williams C.A., Ganapathi J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations, *Academy of Management Review*, 32, 836-863.

Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

- Backhaus, K. B., Stone, B. A., Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness, *Business & Society*, 41, 292-318.
- Bauman, C.W. & Skitka, L.J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction, *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B.A., Hill, R.P. (2006). The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility on Consumer Behavior, *Journal of Business Research*, 59(1): 46-53
- Beugré C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*, Westport, CT: Quorum Books.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness, *Research on negotiation in organizations*, 1(1): 43-55.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*, New York : Harper & Brothers.
- Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment, *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate Social Responsibility and Employee Commitment, *Business Ethics : A European Review*, 16(1), 19-33.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cropanzano, R. & Ambrose, M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda, in Greenberg, J., Cropanzano, R. (Eds), *Advances in organizational justice*, 119-151.
- Cropanzano, R., Byrne, Z., Bobocel, D., Rupp, D. (2001). **Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice**, *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., Goldman, B., Folger, R. (2003). **Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness**, *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 1019-1024.
- De Cremer, D. & van Hiel, A. (2006). **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*, 100(2), 231-249.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification, *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms, *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
- Folger, R. (2001). Fairness as deonance, In S. W. Gilliland, D. D. Steiner & D. P. Skarlicki (Eds.), *Theoretical and cultural perspectives on organizational justice*, New York, NY: Information Age Publishers, 3-33.
- Folger, R. (1998). Fairness as a moral virtue, In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Moral management of people and processes*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 13-34.
- Folger, R. G. & Cropanzano, R. (1998). Organizational justice and human resource management, Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Folger, R., Cropanzano, R., Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality, In J. Greenberg and J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Mahwah, NJ: Erlbaum, 215-245.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*, Marshfield, Mass.: Pitman Publishing, Inc.
- Glavas, A. (2016), Corporate social responsibility and organizational psychology: an integrative review, *Frontiers in psychology*, 7, 144.
- Hofman, P. S. & Newman, A. (2014). 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*, 25(5), 631-652.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification, *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Lin, C., N. Lyau, Y. Tsai, W. Chen, Chiu, C. (2010). Modeling Corporate Citizenship and its Relationship with Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357-372.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2001). **Corporate citizenship as a marketing instrument**, *European Journal of Marketing*, 35, 457-484.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences,

*Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Meyer, J.P., Herscovitch, L., (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Supérieur.

Mory, L., Wirtz, B. W., Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393-1425.

Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S., Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation, *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186-1200.

Newman, A., Nielsen, N., Miao, Q. (2015). 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*, 26(9), 1226-1242.

O'Reilly, J. & Aquino, K. (2011). A model of third parties' morally motivated responses to mistreatment in organizations, *Academy of Management Review*, 36(3), 526–543.

Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment, *Business and Society*, 43: 269–319.

Rego, A., Leal, S., Cunha, M., Faria, J., Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 94(1): 107–127.

Riketta, M. (2002). Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 257–266.

Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility, *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94.

Rupp, D. E. & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing, *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 211-236.

Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity, *Personnel Psychology*, 66(4), 895–933.

Rupp, D. E. & Bell, C. M. (2010). Extending the deontic model of justice: Moral self-regulation in third-party responses to injustice, *Business Ethics Quar-*

*terly*, 20(01), 89-106.

Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., Williams, C.A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework, *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537–543.

Russo, F. (2016). What is the CSR's Focus in Healthcare? *Journal of Business Ethics*, 134(2), 323-334.

Skarlicki, D. P. & Kulik, C. T. (2004). Third-party reactions to employee (mis) treatment: A justice perspective, *Research in organizational behavior*, 26,183-229.

Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal, *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 75-81.

Stites, J. P. & Michael, J. H. (2011). Organizational commitment in manufacturing employees: Relationships with corporate social performance, *Business and Society*, 50(1), 50-70.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of group behaviour, In H. Tajfel (Ed.), *Psychology of intergroup relations*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 15-40.

Topa, G., Moriano, J. A., Morales, J. F. (2013). Organizational injustice: third parties' reactions to mistreatment of employee, *Psicothema*, 25(2), 214–221.

Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment, *Journal of Business Ethics*, 89, 189–204.

Turillo, C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E., Gee, J. O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 839-865.

Valentine, S. & Fleischman, G. (2008). Professional ethical standards, corporate social responsibility, and the perceived role of ethics and responsibility, *Journal of Business Ethics*, 82, 657–666.

Van Buren, H. J., III. (2005). An employee-centered model of corporate social performance, *Business Ethics Quarterly*, 15(4), 687-709.

Zhu, L., Martens, J. P., Aquino, K. (2012). Third party responses to justice failure: An identity-based meaning maintenance model, *Organizational Psychology Review*, 2(2), 129–151.



---

**Khadija BOURAOUI**

Docteure en sciences de gestion de l'Université de Pau et des Pays de l'Adour. Son thème de recherche de prédilection est l'impact des perceptions des employés de la responsabilité sociale des entreprises sur leurs attitudes et comportements.

**David TALBOT**

Titulaire d'un doctorat en sciences de l'administration de l'Université Laval, ses travaux de recherche portent notamment sur l'intégration du développement durable dans les administrations publiques et sur l'évaluation des politiques climatiques et environnementales. Ils évaluent notamment les impacts des politiques et des programmes sur la performance des organisations publiques et privées. Au cours des dernières années, il a également réalisé plusieurs projets de recherche avec des partenaires institutionnelles afin de contribuer aux réflexions dans les administrations publiques. Avant de rejoindre l'ENAP, il a également travaillé à titre de conseiller en évaluation d'impacts et en évaluation de programme au sein du gouvernement du Québec.

**Marc OHANA**

Professeur de comportements organisationnels à Kedge Business School Bordeaux. Ses travaux portent sur la justice organisationnelle et sur les organisations à but non lucratifs. Plus particulièrement, ils étudient dans quelles mesures le sentiment d'injustice a un impact sur le bien-être des salariés.