

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Ecole Supérieure de Commerce



Thèse présentée en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences
de Gestion.
Option : Management

Thème

**L'impact de la justice organisationnelle sur la
responsabilité sociale de l'entreprise
Cas : TAIBA FOOD COMPANY**

Elaborée par :

ADMANE Abdellah

Directeur de la thèse :

Pr. GACEM Karim

Membres de Jury :

Pr. Djeddi Farida Présidente

Pr. GACEM Karim Encadreur

Dr. Maabout Med Zakaria Examineur

Pr. Aliouet Rafik Examineur

Pr. Berrak Aissa Examineur

Dr. Lakhdar Meddah Examineur

Pôle Universitaire Koléa

Année universitaire : 2024/2025

Dédicace

À ma chère Epouse « Amina »,

Pour ta patience et ton soutien constant tout au long de ce parcours. Ton encouragement a été une source de force et d'inspiration, et je te dédie cette thèse, fruit de nos efforts communs.

À mes parents et à ma famille,

Pour leur amour et leur confiance indéfectible. Pour votre soutien qui m'a permis d'aller au bout de ce travail.

À Monsieur Habaina Mohammed,

Pour ta guidance précieuse au début de ce projet. Bien que nos chemins aient divergé en raison des circonstances, ton enseignement et tes conseils ont marqué une étape importante de ce travail. Cette thèse est également un hommage à ton engagement et à ta passion pour la recherche.

Enfin, à tous ceux qui ont croisé mon chemin tout au long de cette aventure, pour vos encouragements, vos critiques constructives et votre présence bienveillante.

Remerciements

Je commence ces remerciements en rendant grâce au Bon Dieu, Créateur de l'univers, pour sa bénédiction et sa guidance tout au long de ce parcours. C'est par Sa grâce que j'ai pu surmonter les défis de cette thèse et que j'ai trouvé la force de poursuivre malgré les obstacles. Que Sa sagesse éclaire toujours mes pas.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers Mon directeur de thèse le Pr. GACEM Karim pour sa présence, sa guidance précieuse, ses conseils et sa générosité inconditionnelle.

Les cadres et le Staff du Groupe Taiba Food Company, pour leur assistance et aide.

Celles et ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin pour achever ce travail.

Résumé

Cette recherche examine comment la justice organisationnelle influence l'adoption de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), en prenant pour exemple la TAIBA FOOD COMPANY. L'étude se concentre sur les quatre dimensions de la justice organisationnelle : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle, ainsi que leur impact sur la perception des employés et leur implication dans les initiatives de RSE. Afin de mener notre étude on a adopté une démarche descriptive et analytique. Notant que, l'aspect descriptif va se porter sur une recherche documentaire qui résume les plus essentielles des théories et approches concernant nos deux variables (la responsabilité sociale et la justice organisationnelle) qui représentent le corps de notre recherche. Cette démarche a été complétée par la collecte de données, à l'aide de questionnaire distribué sur l'échantillon choisi, ou l'aspect analytique est utilisé afin de traiter les informations collectées.

Cette thèse souligne l'importance d'une gestion équitable pour améliorer le climat organisationnel et favoriser une culture de responsabilité sociale.

Mots clés : justice organisationnelle, responsabilité sociale, justice distributive, justice procédurale, justice interpersonnelle, justice informationnelle.

Abstract

This research examines how organizational justice influences the adoption of corporate social responsibility (CSR), using TAIBA FOOD COMPANY as a case study. The study focuses on the four dimensions of organizational justice: distributive, procedural, interpersonal, and informational, as well as their impact on employee perceptions and their involvement in CSR initiatives. To conduct our study, we adopted a descriptive and analytical approach. It should be noted that the descriptive aspect will involve a documentary research summarizing the most essential theories and approaches regarding our two variables (social responsibility and organizational justice), which represent the core of our research. This approach was complemented by data collection through a questionnaire distributed to the selected sample, where the analytical aspect is used to process the collected information. This thesis emphasizes the importance of equitable management to improve the organizational climate and promote a culture of social responsibility.

Key words: Organizational justice, social responsibility, distributive justice, procedural justice, interpersonal justice, informational justice.

Sommaire

Dédicaces	I
Remerciements	II
Résumé, Abstract	III
Liste des figures	IV
Liste des tableaux	V
Liste des acronymes	IV
Introduction générale	A
Chapitre I : Le cadre théorique de la responsabilité sociale des entreprises	1
Section 1 : La responsabilité sociétale des entreprises	3
Section 2 : Les aspects de la responsabilité sociale	22
Section 3 : Les méthodes d'évaluation de la Responsabilité Sociale	35
Section 4 : La perception de la responsabilité sociale par les employées	46
Chapitre II : Les fondements théoriques de la justice organisationnelle	63
Section 1 : Notions Fondamentales de la Justice Organisationnelle	65
Section 2 : La Structure de la Justice Organisationnelle	79
Section 3 : Les Conséquences de la Justice Organisationnelle	92
Section 4 : La relation entre la Justice Organisationnelle et la Responsabilité Sociale	105
Chapitre III : Présentation et Analyse des résultats de la recherche empirique	115
Section 1 : Présentation de l'entreprise TAIBA FOOD COMPANY	117
Section 2 : Procédures de l'étude pratique	123
Section 3 : Les caractéristiques de l'échantillon de l'étude	136
Section 4 : Analyse statistique et présentation des résultats	146
Conclusion générale	170
Bibliographie	183
Annexes	196

Liste des figures

N°	Titre	Page
1.1	Les 7 thèmes principaux de la norme ISO 26000	14
1.2	Calendrier de La mise en œuvre de la norme ISO 26000	18
3.1	La structure organisationnelle de l'entreprise TAIBA FOOD COMPANY	120
3.2	Le positionnement positiviste	132
3.3	Répartition de la population de l'échantillon selon le « Sexe »	136
3.4	Répartition de la population de l'échantillon selon l' « Age »	137
3.5	Répartition de la population de l'échantillon selon le « niveau d'instruction »	139
3.6	Répartition de la population de l'échantillon selon l' « Ancienneté»	140
3.7	Modèle final de l'étude	147

Liste des tableaux

N°	Titre	Page
1.1	Matrice des indicateurs de durabilité environnementale couramment utilisés dans la littérature	38
3.1	Expressions liées à la section Justice Organisationnelle	124
3.2	Expressions liées à la section responsabilité environnementale et sociale	126
3.3	Répartition de la population de l'échantillon selon le « Sexe »	138
3.4	Répartition de la population de l'échantillon selon l' « Age »	139
3.5	Répartition de la population de l'échantillon selon le « niveau d'instruction »	140
3.6	Répartition de la population de l'échantillon selon l' « Ancienneté»	142
3.7	Présentation du coefficient Alpha Cronbach's Global	144
3.8	Présentation du coefficient Alpha Cronbach's relatif à la responsabilité sociale	145
3.9	Présentation du coefficient Alpha Cronbach's relatif à la Justice Organisationnelle	145
3.10	Critère de Forness-Larcker	149
3.11	Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	150
3.12	Enjeux transversaux de développement durable et RSE	151
3.13	Enjeux de performance économique	152
3.14	Enjeux de la responsabilité sociale	153
3.15	Enjeux de la responsabilité environnementale	154
3.16	Analyse globale de niveau de sensibilisation des employés envers la responsabilité environnementale et sociale	155
3.17	Perception des employés envers la justice distributive	156
3.18	Perception des employés envers la justice procédurale	157
3.19	Perception des employés envers la justice interpersonnelle	158
3.20	Perception des employés envers la justice informationnelle	158
3.21	Analyse globale de niveau de perception des employés envers la justice organisationnelle	159
3.22	Relation des enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales avec les dimensions de la justice organisationnelle	160
3.23	Tableau de chemin (Path Coefficient) pour le modèle structurel	160
3.24	Relation des enjeux transversaux de développement durable et RSE avec les dimensions de la justice organisationnelle	161
3.25	Tableau de chemin (Path Coefficient) pour le modèle structurel	162
3.26	Relation entre la performance économique et les dimensions de la justice organisationnelle	163
3.27	Tableau de chemin (Path Coefficient) pour le modèle structurel	163
3.28	Relation des enjeux de la responsabilité sociale avec les dimensions de la justice organisationnelle	164

3.29	Tableau de chemin (Path Coefficient) pour le modèle structurel	164
3.30	Relation des enjeux de la responsabilité environnementale avec les dimensions de la justice organisationnelle	166
3.31	Tableau de chemin (Path Coefficient) pour le modèle structurel	166

Introduction générale

Dans toute société, il existe des multiples groupes sociaux rassemblant des individus aux caractéristiques semblables (âges, religion, niveau de vie ou valeur communes par exemple).

Cependant, quelques groupes sociaux se distinguent des autres car ils forment une hiérarchie, certains possèdent davantage de richesse, de pouvoir ou de prestige que d'autres. Ces groupes constituent en quelque sorte le fondement de la société, sa structure autour de laquelle s'organise la vie économique et sociale.

Mais ces groupes sont plus ou moins apparents selon les sociétés. Certaines sociétés présentent des structures sociales rigides tandis que pour nos sociétés ou cette structure n'est pas évident, il est nécessaire de disposer d'instruments d'analyse particuliers tenant compte de la structure sociale.

Cette réalité n'est pas étrangère à l'entreprise. Comme nous le savons, l'entreprise s'évolue dans un environnement en perpétuel changement face auquel elle doit à tout moment se mettre en question pour pouvoir se maintenir et continuer à exister.

Selon plusieurs Auteurs (McWilliams, Siegel, Ackerman et Bauer), pour arriver à cette fin l'entreprise doit être responsable socialement, alors on pose la question suivante : qu'est-ce qu'une entreprise responsable socialement ?

Les termes dont on se servait jadis pour désigner la responsabilité sociale sont différents de ceux d'aujourd'hui, dû à l'apparition de nouvelles variables et parties dans la société.

Aussi, tenant compte qu'on donne plus d'importance à la responsabilité sociale actuellement car la prise de conscience par tous les acteurs de la société des enjeux environnementaux et sociaux, aussi bien locaux que globaux, est récente. Cette prise de conscience a en effet été progressive et se développe à une allure de plus en plus rapide.

Alors, on peut définir une entreprise responsable socialement comme une entreprise qui fait l'intégration de préoccupations sociales et environnementales à ses activités commerciales et ses relations avec ses parties prenantes (CE, Livre vert, 2001).

La notion de la responsabilité sociale, a été représentée par Carroll (1979, 2004) de façon graduelle où il a donné une hiérarchie à la responsabilité sur quatre niveaux. Dont le

premier est réservé pour la responsabilité économique, qui consiste de satisfaire les consommateurs en leur proposant des produits et des services dont ils ont besoin et dégager un bénéfice pour assurer la pérennité de l'activité de l'entreprise. Alors que le deuxième niveau est consacré pour les responsabilités légales, ou l'entreprise doit obéir aux lois qui codifient le bien et le mal dans la société, et à respecter les règles. Le troisième niveau est pour la responsabilité éthique, qui oblige l'entreprise à être juste et loyal. En dernier, on trouve la responsabilité Philanthropique qui représente l'entreprise en tant que contribuant aux ressources de la communauté et l'amélioration de vie, Sachant que le passage d'un niveau de responsabilité à l'autre implique l'expression complète de la responsabilité du niveau inférieur.

De ce point, on peut conclure que survivre pour une entreprise c'est prendre en considération toutes les parties affectées par son activité dans son environnement.

Dans notre recherche, on va se concentrer sur les responsabilités philanthropes et éthique, ou l'entreprise doit prendre en considération l'élément humain affecté par son activité. Parmi cette tranche (l'élément humain), on peut faire signe aux plus importantes ressources pour l'entreprise, qui sont ses ressources humaines (l'employé), que l'entreprise doit prendre en considération et se mettre à satisfaire leurs besoins et attentes en échange de leurs contributions (efforts fournis pour l'entreprise).

Afin de satisfaire ses employés l'entreprise doit prendre en compte plusieurs variables qui peuvent se réunir sous un toit appelé la justice organisationnelle, une autre question se pose ici : qu'est-ce que la justice organisationnelle ?

Selon (Beugré, 1996) la justice organisationnelle est la perception de l'équité des échanges prenant lieu dans l'entreprise, qu'ils soient économiques ou sociaux, impliquant l'individu dans ses relations avec les supérieurs, les subordonnés, les collègues, et l'entreprise comme étant un système social.

La justice organisationnelle est composée de trois dimensions, la première est la justice distributive qui se réfère aux perceptions et aux réactions quant aux rétributions reçues suite à une allocation des ressources, confrontées à ce que les employés croient mériter, et basés sur une comparaison avec autrui (Deutsch, 1975 ; Homans, 1961 ; Leventhal, 1976)

Alors que la deuxième dimension est la justice procédurale, cette dernière se réfère le plus souvent à la manière dont les salaires et les avantages sont attribués. Et on peut distinguer deux niveaux d'analyse, la phase de processus et la phase de décision (Thibaut et Walker, 1978)

La dernière dimension, concerne la justice interactionnelle, qui désigne la qualité du traitement interpersonnel que les individus reçoivent de la part des autres (Bies et Moag, 1986). Afin d'affiner cette définition, plusieurs recherches ont scindé la justice interactionnelle en deux autres dimensions, la justice informationnelle, qui réfère à l'exactitude et la qualité des informations reçus lors des procédures, et la justice interpersonnelle qui concerne la qualité d'échange interpersonnel entre individus (employé et ses collègues, employés et ses supérieurs) (Greenberg, 1993b).

Afin de mieux comprendre la relation entre la responsabilité sociale et la justice organisationnelle, on peut proposer la question suivante :

Problématique :

- Quelle est la contribution de la justice organisationnelle lors d'une opération d'adoption de la responsabilité sociale ?

Cette question peut être scindée en plusieurs questions comme suit :

Les questions secondaires :

1. Quelle est le type dominant de la justice organisationnelle au sein du groupe Taiba Food Company ?
2. Quelle est la dimension dominante de la RSE au sein du groupe Taiba Food Company ?
3. Existe-t-il une relation entre la justice distributive et la responsabilité sociale et quel est le type de cette relation?
4. Existe-t-il une relation entre la justice procédurale et la responsabilité sociale et quel est le type de cette relation?
5. Existe-t-il une relation entre la justice interpersonnelle et la responsabilité sociale et quel est le type de cette relation?
6. Existe-t-il une relation entre la justice informationnelle et la responsabilité sociale et quel est le type de cette relation?
7. Quel est le type de justice organisationnelle qui rapproche l'entreprise le plus à être socialement responsable ?

Afin de répondre à ces questions on a proposé les hypothèses suivantes :

Hypothèses :

1. La justice distributive est considérée comme dimension dominante parmi le reste des dimensions de la justice organisationnelle au sein du groupe Taiba Food Company ?
2. Le groupe Taiba Food Company comme entité du tissu économique Algérien, a une tendance vers l'aspect économique de la RSE.
3. Une répartition équitable des ressources et des bénéfices au sein de l'entreprise crée un environnement de confiance et de satisfaction parmi les employés, ce qui les motive à adopter des pratiques socialement responsables.
4. Quand les processus de décision sont perçus comme justes et transparents, les employés sont plus susceptibles de soutenir les initiatives de responsabilité sociale, se sentant ainsi valorisés et pris en compte dans leurs préoccupations.
5. Un traitement respectueux et juste des employés renforce leur engagement envers des comportements responsables, car ils se sentent en phase avec la mission et les valeurs de l'entreprise.
6. La transparence et la communication ouverte concernant les informations importantes permettent aux employés de mieux appréhender les enjeux sociaux et environnementaux, les incitant ainsi à s'impliquer activement dans des initiatives de responsabilité sociale.
7. La justice procédurale semble être le type de justice organisationnelle le plus pertinent pour encourager la responsabilité sociale, car elle met en place des processus équitables et inclusifs qui favorisent un engagement collectif vers des objectifs sociaux.

Les recherches antécédentes :

Le sujet de la responsabilité sociale et même la justice organisationnelle sont des sujets d'actualité, qui ont gagné de plus en plus de l'importance et de l'intérêt des chercheurs et des écrivains. Cela a mené à la disponibilité de plusieurs recherches et revues concernant ces sujets, sauf que quelques recherches ont été concentrées sur un seul côté (dimension) qui est la responsabilité sociale, et d'autres qui ont traité le sujet de la justice organisationnelle indépendamment. Et dans ce qui suit, on va présenter quelques recherches qui ont une relation avec le sujet de notre thème :

Les recherches qui ont traités La justice organisationnelle :

1. La première recherche réalisée par Mohamed Ikram NASR, Assâad El AKREMI et Christian VANDENBERGHE est intitulée : « Justice Organisationnelle, Confiance et Comportements de Citoyenneté : test d'un modèle Multi-Sources Multi-Cibles de l'Echange Social au Travail », Éditions ESKA, N° 74 - OCTOBRE - NOVEMBRE - DÉCEMBRE 2009.
 - L'objectif de ce travail était de tester un modèle de l'échange social permettant d'expliquer les effets de la justice organisationnelle sur les comportements de citoyenneté organisationnelle via le rôle médiateur de la confiance et prenant en considération les relations qu'entretient l'employé avec son organisation, son supérieur hiérarchique et ses collègues de travail.
 - La recherche a été effectuée sur un échantillon de 394 salariés d'une grande entreprise industrielle publique en Tunisie. Les données ont été collectées par questionnaires retournés directement aux chercheurs.

Cette recherche est arrivée aux résultats suivants :

 - La confiance accordée à l'organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre la justice procédurale et les comportements de citoyenneté adressés à l'organisation.
 - La confiance accordée au supérieur joue un rôle médiateur dans la relation entre la justice interactionnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle.
 - La confiance accordée à l'organisation joue un rôle médiateur dans la relation entre la justice interactionnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle.
2. La deuxième recherche a été réalisée par Thierry NADISIC, intitulée : « POURQUOI LES MANAGERS AJOUTENT-ILS DE L'INJUSTICE À L'INJUSTICE ? (Les antécédents de l'effet Churchill) », Lavoisier revue française de gestion 2008/3 - n° 183, pages 221 à 250.
 - Cet article traite des multiples facettes de cet effet connu sous le nom d'effet Churchill, qui consiste de l'idée que malgré les effets positifs de la justice interactionnelle, il est surprenant que les managers aient tendance, lorsqu'ils ont à annoncer une décision ayant un impact qu'ils savent négatif et/ou injuste sur leurs subordonnés, à se montrer distants et à se comporter d'une façon interactionnellement injuste.

- Son but est d'éclairer des pratiques managériales par la prise en compte de leur dimension de comportements organisationnels, et proposer des moyens concrets d'action managériale pour améliorer le niveau de justice des comportements des managers dans le double souci d'un meilleur bien-être des salariés et d'une plus grande performance de l'organisation.

Cette recherche a conclu que :

- La justice interactionnelle est importante parce qu'elle permet une légitimation a posteriori des pratiques managériales.
- Les employés et leurs rendements sont affectés par la justice interactionnelle.
- Il faut rendre un manager clairement conscient du caractère juste de décisions qu'il met en œuvre lorsqu'il a du mal à les juger et d'autre part.
- Développer chez le manager les compétences sociales lui permettant d'améliorer son comportement de justice interactionnelle.

3. La troisième recherche est faite par : Soufyane FRIMOUSSE et al, intitulée : « LA DIVERSITÉ DES FORMES DE PERFORMANCE AU TRAVAIL : LE RÔLE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE », Management Prospective Ed : Management & amp ; Avenir, 2008/4 - n° 18, pages 117 à 132.

- Cette recherche est pour le but d'expliquer la diversité des dimensions de la performance au travail, cet article s'intéresse à une politique organisationnelle axée sur le respect des normes de justice. La justice organisationnelle représente-t-elle une source importante d'échange et de réciprocité ? Les justices interactionnelle et procédurale contribuent-elles à l'explication des deux aspects de la performance au travail ? La justice distributive agit-elle sur la performance dans la tâche ?
- L'étude s'appuie sur une approche quantitative. L'objectif est de tester le modèle par vérification des hypothèses. La rigueur et la précision des techniques statistiques offrent une grande garantie d'objectivité. Le choix d'une enquête par questionnaire est dû à la nature des concepts étudiés et à la volonté d'interroger un grand nombre de salariés.
- Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire comportant 31 items distribués sur 345 salariés. L'administration du questionnaire a été effectuée par voie postale, à partir d'un fichier établi lors de la première enquête (exploratoire), par courriel et principalement par contact direct (enquête auto-administrée).

Les résultats de la recherche montrent que les salariés sont sensibles au respect des normes de justice dans l'organisation. Les personnes accordent relativement moins d'importance aux rétributions qu'au processus qui mène à une décision d'attribution. Précisément, ils sont plus attentifs aux procédures de prise des décisions attribuées à l'entité (l'organisation) les décrétant ; et d'une manière plus importante aux qualités des traitements interpersonnels qui sont attribuées à la personne chargée de les appliquer (le directeur ou la hiérarchie de proximité).

Les recherches qui ont traités la responsabilité sociale :

1. La première étude est réalisée par Philippe ROBERT-DEMONTROND et Anne JOYEAU sous le titre de « Résistances à la RSE : de la critique de l'autorégulation à la critique du système capitaliste ».
 - L'objet de cette dernière porte sur l'émergence de mouvements de résistance à la RSE. En s'appuyant sur trois études empiriques qualitatives menées entre 2006 et 2008, il s'agit d'analyser ce phénomène, qui émerge en réaction aux politiques de RSE mises en place par les entreprises depuis quelques années.
 - L'étude réalisée révèle trois crises de légitimité de la RSE. La première, à travers l'exemple de la mise en place d'un label diversité, s'inscrit dans un registre de dénonciation de la sincérité de ces démarches volontaires en entreprise. Le second type de critique identifié, basé sur une analyse du commerce équitable, tient dans le refus des acteurs d'admettre que la défense et la promotion des valeurs éthiques puissent avoir une place dans le monde des entreprises traditionnelles. Enfin, dépassant ces deux premiers niveaux de crise, une étude menée auprès de consommateurs « décroissants » révèle la vive opposition de certains au concept même de RSE et à la logique de développement durable qui le sous-tend.
2. La deuxième recherche est faite par Didier CAZAL, et intitulée « Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », Revue de l'organisation responsable, Éditions ESKA, 2008/1 - Volume 3, pages 12 à 23.
 - Le but de cette recherche est d'inviter à repenser l'entreprise en posant la question suivante : quelle conception de la société émerge de la RSE ? plus précisément :

examiner la question des soubassements sociopolitiques de la RSE à travers l'analyse de la théorie des parties prenantes.

- A travers cette recherche on conclut que les conceptions de l'entreprise et de la société sous-jacentes à ce champ de recherche reviennent au mieux à une conception libérale élargie. Celle-ci allie des conceptions économiques bien classiques avec des considérations normatives et fait de la forme contractuelle le modèle de base de la société comme de l'entreprise ; même « moralisée », elle reste foncièrement arrimée à une approche individualiste, consensualiste et économiquement intéressée des rapports sociaux. Notant que La société nord-américaine a sans doute constitué un terreau favorable au développement de telles conceptions. On peut néanmoins s'interroger sur leur pertinence hors de ce contexte
 - Aussi, que la notion de parties prenantes contient intuitivement ou implicitement des promesses que les développements théoriques actuels ne tiennent pas. La forte normativité éthique qui sous-tend la notion dans la littérature voisine avec un économisme standard.
3. La troisième recherche est réalisée par Laura SABBADO DA ROSA et Shana SABBADO FLORES avec la contribution du Professeur Michel LE BERRE sous le titre de « La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) territorialise les petites et moyennes entreprises (PME) : 3 PME Grenobloises », 5ème colloque de l'IFBAE – Grenoble, 18 et 19 mai 2009.
- Le but de cette recherche est de valoriser les questions éthiques pour que le développement territorial devienne durable. Dans ce contexte, la responsabilité sociale des entreprises peut être considérée comme l'application du concept de développement durable par les entreprises et leurs résultats sont évalués en termes sociaux, environnementaux et économiques.
 - Le guide d'entretien utilisé dans ce travail est basé sur le questionnaire des Indicateurs Ethos. L'Institut Ethos est une ONG brésilienne relativement jeune – créée en 1998 – qui a pour mission d'aider à la construction d'une société dont le concept de développement durable est appliqué à travers la mobilisation des entreprises. Les indicateurs Ethos ont été créés en 2001, avec l'objectif de mettre à disposition des entreprises un outil permettant de faire un diagnostic de leurs actions liés à la RSE.

- L'échantillon de cette recherche consiste de trois PME appartenant au secteur de la métallurgie dans la ville de Grenoble.
- Les résultats obtenus de cette recherche sont comme suit :
 - La formalisation des systèmes amène au développement des compétences et à un accroissement du différentiel compétitif.
 - La formalisation des systèmes de gestion, comme par exemple l'évaluation des impacts sur l'environnement et un suivi de la satisfaction des clients. Il est clair que ces pratiques ont un coût pour l'entreprise, mais cela ne réduit pas son caractère compétitif, vu que cette PME est en train d'élargir sa capacité productive pour répondre à la croissance de la demande des produits

Les raisons de choix de thème :

La responsabilité sociale et la justice organisationnelle sont des sujets d'actualité qui prennent de plus en plus la part de lion dans les recherches et les littératures. Tout ça, est dû à l'importance de ces sujets et les dimensions qui les traitent, et selon le chercheur les raisons qu'ils l'ont poussés à choisir ce thème sont comme suit :

- Les différents changements dans l'environnement qui forcent l'entreprise à les mettre en cause.
- Les difficultés pour l'entreprise à s'adapter dans son environnement.
- Les attentes des employés qui deviennent de plus en plus complexes et s'augmentent avec le temps.
- L'importance de satisfaire ses employés pour l'entreprise.
- Le thème choisi est considéré comme une extension pour le thème de magistère et licence portants les titres suivants : « العدالة التنظيمية وأثرها في أداء الموارد البشرية » et « La perception de la justice organisationnelle dans la B.E.A ».
- Le thème choisis est considéré comme un thème d'actualité.
- Le vouloir de chercheur de démontrer un moyen de satisfaire les plus importantes ressources pour l'entreprise qui sont « les ressources humaine » et qui ont une relation avec sa spécialité (Management).

Les objectifs de la recherche :

L'objectif principal de cette recherche est de déterminer comment l'entreprise peut arriver à être socialement responsable à travers la justice organisationnelle. On peut arriver à cette fin à travers les suivants objectifs secondaires :

- L'extrapolation des profondeurs scientifiques et systématiques de quelques travaux présentés par plusieurs auteurs et chercheurs dans le domaine des ressources humaine, et la responsabilité sociale.
- Démontrer le rôle critique des ressources humaines comme élément important qui participe au survie et succès de l'entreprise dans son domaine.
- Mesurer le degré de satisfaction de l'employé provenant de la justice organisationnelle.
- Démontrer la nécessité de suivi de son environnement et l'adaptation à ses changements pour l'entreprise.
- Démontrer l'importance d'être socialement responsable pour une entreprise.
- Montrer la trajectoire menant de la justice organisationnelle vers la responsabilité sociale.

Après avoir présenté toutes ces recherches, on doit faire signe que parmi ces recherches, il y en a qui ont été réalisées dans des environnements arabes et d'autres dans des environnements étrangers. Aussi, que la méthode de collecte des informations se diffère d'une recherche à l'autre, mais ce qu'on a remarqué est que la plupart des recherches dépend des méthodes de questionnement (distribution des questionnaires), et les informations ont été traitées à l'aide des différentes méthodes statistiques.

Alors que, ce travail se diffère de ces recherches en question de temps et place où l'étude a été réalisée. Aussi, des objectifs et individus de l'échantillon choisis, et à notre connaissance, ce travail est le premier à l'échelle nationale qui traite la relation entre la justice organisationnelle et la responsabilité sociale.

De ce fait, le plus que ce travail apporte est de démontrer la trajectoire qui mène l'entreprise à être socialement responsable à travers la justice organisationnelle, comme ces deux variables sont des sujets d'actualité qui gagnent de plus en plus d'intérêt dans le domaine des recherches scientifiques. Notant que, prendre en considération ces sujets est une nécessité pour l'entreprise, dû à l'évolution des attentes et des besoins des employés, et la nécessité de les satisfaire afin de survivre dans son environnement.

La méthodologie de travail :

Pour la rédaction de ce travail, on va suivre une démarche descriptive et analytique. Notant que, l'aspect descriptif va se porter sur une recherche documentaire qui résume les plus essentielles des théories et approches concernant nos deux variables (la responsabilité sociale et la justice organisationnelle) qui représentent le corps de notre recherche.

Cette démarche sera complétée par la collecte de données, à l'aide de questionnaire distribué sur l'échantillon choisi, ou on va utiliser l'aspect descriptif encore et l'analytique afin de traiter les informations collectées.

Le cadre de la recherche :

Afin d'atteindre des résultats logiques, la méthodologie de la recherche nous exige à mettre des bornes pour notre travail, pour mieux maîtriser le cadre analytique qui concerne les deux dimensions de cette recherche (théorique, pratique). Pour cela cette recherche va s'effectuer dans le cadre suivant :

Limites objectives :

Le chercheur a concentré dans sa recherche sur deux aspects de la responsabilité sociale qui sont la responsabilité éthique et philanthrope, cela été dû à la relation de ces dimensions avec l'élément humain et ses besoins et attentes, aussi que la justice organisationnelle se repose sur l'idée de satisfaire les besoins des ressources humaines de l'entreprise.

Plan de travail :

Pour répondre à la problématique poser et tester les hypothèses proposées, on a scindé ce travail en trois chapitres comme suit :

- Le premier chapitre sera réservé pour la responsabilité sociale, ou on va traiter les différents aspects concernant ce point et développer les théories proposées par les littératures. Pour cela, on va présenter le terme « responsabilité sociale », en suite, on va revoir les principes du pacte mondial et l'iso 26000, la deuxième section sera consacrée aux aspects de la responsabilité sociale, ou on va présenter les différents aspects et théories relatifs à la responsabilité sociale, après ; on va revoir les méthodes utilisées que ce soit approche ou indicateur afin d'évaluer de la RSE, enfin, on va clôturer le chapitre par la présentation des différents facteurs influençant la perception

de la responsabilité sociale et les résultats engendrés par l'existence / absence de la RSE au sein de l'entreprise.

- Alors que le deuxième chapitre va s'articuler sur la justice organisationnelle, commençant par présenter les différentes définitions de la justice organisationnelle, ses antécédents et ses fondements motivationnels, en suite introduire la structure de la justice organisationnelle et ses composants (dimensions), les conséquences engendrées par la justice / injustice organisationnelle, enfin, on va faire un passage par les littératures qui ont traités la relation entre la justice organisationnelle avec la responsabilité sociale.
- Le troisième chapitre est réservé pour la partie pratique, ou on va faire une collecte de données de l'échantillon choisis afin de tester l'existence des deux variables de notre travail et tester les hypothèses proposées ainsi l'existence ou l'absence d'une relation entre les deux variables de la recherche, ainsi une tentative de refléter les résultats obtenus sur la réalité algérienne.

Chapitre I :
Le cadre théorique de la
responsabilité sociale des
entreprises

Introduction

Dans ce chapitre on va commencer par revoir les différentes littératures présentant les différentes définitions de la responsabilité sociale des entreprises, passant par les principes présentés par l'ONU connu sous le nom « pacte mondiale », et finissant par l'ISO 26000 qui regroupe tous ces concepts, par la suite on va présenter les différents aspects de la responsabilité sociale en précisant le niveau d'intervention de chaque aspect, commençant par les aspects instrumentaux, les théories politiques et intégratives, et enfin les théories éthiques, ensuite pour classifier une organisation en tant que socialement responsable on a jugé indispensable de présenter comment identifier et mesurer la responsabilité sociale en présentant les différentes méthodes d'évaluation de cette dernière, ou on a distingué entre trois méthodes qui sont respectivement la méthode quantitative, qualitative et les indicateurs clés de performance, on a conclu ce chapitre par présenter les facteurs influençant la perception de la responsabilité sociale par les employés et l'impact de cette dernière sur les comportements de ces employés et enfin les défis rencontrés quant à l'adoption des principes de la responsabilité sociale.

Section 1 : La responsabilité sociétale des entreprises

1- Définition de la responsabilité sociale des entreprises :

Aujourd'hui, la RSE constitue un champ de recherche majeur en théorie des entreprises. On peut voir dans cet engouement l'une des conséquences de l'importance prise par l'éthique dans la gestion des entreprises. Cependant, la question de la RSE n'est pas, en soi, nouvelle,¹ car, c'est depuis les années 1960 et 1970, qu'on assiste à la multiplication des définitions de la RSE. L'une des explications à cette prolifération est que le domaine de la RSE n'est pas influencé simplement par les évolutions théoriques mais l'est aussi par des agendas politiques, sociaux et managériaux. Il semble ainsi difficile de trouver une formulation qui satisfasse l'ensemble des parties en question².

Et c'est à Bowen, qu'il revient d'avoir fait passer ce concept dans l'ère moderne du management : « la RSE fait référence aux obligations des dirigeants de poursuivre ces politiques, prendre ces décisions, ou suivre ces lignes d'actions qui apparaissent souhaitables, en termes d'objectivité et valeurs pour notre société »³. De cette définition, on peut remarquer que Bowen fait référence à toute pratique d'entreprise considérée favorable vis-à-vis la société, et souligne l'obligation des dirigeants envers cette dernière, et l'importance de prendre en considération ces obligations dans chaque action prise.

« On peut aussi définir la RSE comme action qui semble favoriser un bien social, allant au-delà des intérêts de l'entreprise et de celles qui sont requises par la loi », de cette définition, il y a lieu de dire que la RSE s'étend au-delà de l'application de la loi, cela veut dire que les entreprises qui évite la discrimination contre les minorités ne veut pas dire que c'est un acte socialement responsable, mais ce n'est qu'une application de la loi.⁴

Les recherches de Capron ont distingué trois grandes conceptions de la responsabilité sociale, comme suit :

- Une conception d'ordre éthique qui trouve ses racines dans le paternalisme d'entreprise : elle se manifeste de manière exclusivement volontaire,

1 Eric Persais, **Bilan Sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale**, RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale, n° 302, p 18.

2 Ben Yedder, M & Zaddem, F, **La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements?**, « REMEST » Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail, Volume 4, numéro 1, 2009, p 06.

3 Eric Persais, **Op.cit, p 18.**

4 Abigail McWilliams, Donald Siegel, **Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Respective**, Academy of Management Review, Vol 26, N° 1, 2001, p 117.

essentiellement à travers des actions philanthropiques et de mécénat, actions correctrices et réparatrices des dommages causés par l'activité économique ; elle est toujours aujourd'hui extrêmement vivante aux Etats-Unis ;

- Une conception stratégique utilitariste qui met avant le lien supposé positif entre la performance sociale de l'entreprise et sa performance économique ; l'entreprise doit soigner son image de marque, en veillant notamment à satisfaire les attentes de ses parties prenantes ; elle repose aussi sur des démarches volontaires qui peuvent être conjuguées avec des formes de Co-régulation avec certaines parties prenantes (Syndicats, ONG) ; c'est une conception très répandue en Europe et c'est celle qui est mise en avant par la commission de l'Union Européenne pour inciter les entreprises à s'engager dans des démarches volontaires de RSE ;
- Une conception politique de « Soutenabilité » qui met l'accent sur l'encastrement de l'entreprise dans la société et sur sa nécessaire contribution au bien commun ; l'intégration des objectifs sociaux et environnementaux est présente dans le cœur de métier et le management de l'entreprise, ce qui implique une forte implication de toute l'organisation, les actions visent plutôt l'anticipation et la prévention que la réparation, les démarches volontaires sont encadrées par des normes substantielles reconnues universellement, cette conception est encore très récente et en émergence et n'a pas encore atteint sa maturité.⁵

Mais, l'iso 26000 a proposé une définition, qui est considérée comme un compromis entre toutes les définitions précédentes, il définit la responsabilité sociale en tant que « responsabilité d'une entreprise, vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :

- Contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- Prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- Respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;

⁵ Michel Capron, **La Responsabilité Sociale d'entreprise**, l'Encyclopédie du Développement Durable, Editions des Récollets, N° 99, juillet 2009, p 4.

- Est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »⁶

2- Pacte mondial :

En janvier 1999, le Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, a présenté l'idée du Pacte Mondial lors d'un discours au Forum économique mondial de Davos. La phase opérationnelle de cette initiative a débuté en juillet 2000 à New York. Le Secrétaire général a invité les dirigeants d'entreprises à rejoindre cette initiative internationale, le Pacte Mondial (Global Compact), réunissant entreprises, agences des Nations Unies, le monde du travail et la société civile autour de neuf principes universels portant sur les droits de l'homme, les normes du travail et l'environnement. Depuis juin 2004, un dixième principe relatif à la lutte contre la corruption a été ajouté au Pacte.⁷

Le pacte Mondial des Nations Unies est un réseau d'entreprises, d'organisations et d'universités dont le siège est à New York. L'objet de l'initiative est de rendre les entreprises attentives aux dix principes reconnus dans les domaines des droits de l'homme, du droit du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption, et de les amener à prendre leurs responsabilités à leur sujet. Au-delà de promouvoir l'intégration de ces principes dans leurs activités le Pacte Mondial les encourage à s'engager dans des initiatives de l'ONU bien plus larges, par exemple les objectifs du millénaire pour le développement. Le Pacte Mondial a aujourd'hui plus de 10.000 participants, dont 7.000 sont des entreprises. En février 2013, 143 entreprises suédoises avaient adhéré, ainsi qu'environ 100 réseaux locaux agissant à un niveau local et régional sur des questions liées à l'entrepreneuriat durable. Les membres sont tenus de communiquer une fois par an sur les progrès accomplis dans l'intégration des principes du Pacte Mondial. Cette communication doit se faire à l'aide de ce qu'on appelle « Communications sur le Progrès » [COP], c'est-à-dire un rapport présentant les progrès effectués dans l'application des dix principes directeurs et en général la manière de soutenir les objectifs de développement.⁸

Le Pacte Mondial, fondé sur des actions collectives volontaires, vise à « promouvoir la responsabilité civique des entreprises afin que le secteur des affaires participe à la

⁶ ISO 26000, Norme française, novembre 2010, p4.

⁷ Emmanuelle Mazuyer, L'application des principes du travail du Pacte mondial des Nations Unies par les entreprises françaises, Rapport de recherche, CNRS, 2009, p7.

⁸ Bureaux du gouvernement, L'Entrepreneuriat Durable : Une plateforme d'action Suédoise, Ministère des affaires étrangères de Suède, 2013, p12.

recherche de solutions aux défis posés par la mondialisation. En collaboration avec d'autres acteurs sociaux, le secteur privé peut ainsi contribuer à concrétiser la vision du Secrétaire général : une économie mondiale plus durable et inclusive ».⁹

Plusieurs opinions et points de vue sont émergés au sujet du Pacte Mondial, d'une part, cette initiative est conçue comme « une fin de l'espoir d'avancées juridiques importantes pour favoriser le développement des pays du Sud, et que le recours au marché constitue une panacée »¹⁰, et d'autre part, comme « une série de valeurs universelles soutenues par la communauté internationale. Dans ce sens, le "Contrat" peut fournir un cadre de référence pour les autres initiatives de l'industrie ou pour les actions menées aux niveaux régional et gouvernemental »¹¹. Quoi qu'il en soit, il est permis de se demander pour quelles raisons l'ONU a engagé ce partenariat avec les firmes. Il n'est pas interdit de penser que le partenariat de ces entreprises avec l'ONU est de nature à renforcer leur puissance, à l'heure où la force de l'image est plus importante que jamais. Il n'est pas interdit de penser non plus que le droit du développement est sinon sérieusement mis à mal par ce processus, du moins réorganisé dans ses objectifs et ses moyens, devenant pour certains une sorte de droit des affaires Nord/Sud.¹²

Néanmoins, des entreprises du monde entier, ainsi que des organisations internationales du travail et de la société civile, participent activement au Pacte Mondial. Cette initiative volontaire repose sur deux objectifs complémentaires : d'une part, intégrer les principes du Pacte Mondial dans les stratégies et activités des entreprises ; d'autre part, encourager la coopération entre les principaux acteurs concernés et promouvoir les partenariats en lien avec les objectifs de l'ONU.

Ainsi, le Pacte Mondial n'est pas un instrument de régulation, car, comme le stipulent ses textes, « il n'a pas vocation à sanctionner, dicter ou évaluer le comportement ou les actions des entreprises ». Il se base sur « la responsabilité publique, la transparence et l'intérêt à long terme des entreprises, des travailleurs et de la société civile pour initier des actions concrètes et collaboratives en appliquant les principes du Pacte ».

⁹ Emmanuelle Mazuyer, *Opcit*, p8.

¹⁰ Michel Rogalski, *L'ONU, Les Multinationales et la « Gouvernance Globale »*, *Recherches internationales* n° 63, janvier 2001.

¹¹ Mary Robinson, *Intégrer les droits de l'homme dans les pratiques commerciales des entreprises*, *Chroniques (Nations Unies)*, vol. 37, n° 2, 2000, p 38.

¹² Catherine Colard-Fabregoule, *Le Global Compact, Lorsque L'on Reparle de la Régulation de l'Activité des Firmes par l'ONU*, *Annuaire Français de Relations Internationales*, volume 10, 2009, p6.

Le Pacte Mondial est un réseau composé du Bureau du Pacte Mondial et de quatre agences des Nations Unies : le Haut-Commissariat aux droits de l'homme, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, l'Organisation internationale du Travail et le Programme des Nations Unies pour le développement. Il sollicite également la participation de tous les partenaires concernés : les gouvernements, qui ont établi les principes fondateurs de l'initiative ; les entreprises, dont les actions doivent être influencées par le Pacte ; le monde du travail, où se concrétise le processus de production mondiale ; et les organisations de la société civile, représentant l'ensemble des parties prenantes. L'ONU, pour sa part, joue un rôle d'organisateur et de catalyseur de cette initiative.

Enfin, comme mentionné précédemment, le Pacte Mondial repose sur dix principes, lesquels sont :¹³

2.1 Droits de l'homme :

- a. Principe n° 1 : Les entreprises sont encouragées à promouvoir et respecter la protection des droits humains, conformément au droit international, au sein de leur sphère d'influence ;
- b. Principe n° 2 : Elles sont également invitées à s'assurer que leurs entreprises ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

Ces deux principes sont issus de la Déclaration universelle des droits de l'homme¹⁴, et chaque entreprise doit s'engager à respecter et appliquer les lois, conventions et règlements en vigueur dans son entourage. Et ce en adhérant aux principes de textes de la déclaration dont il s'agit.

2.2 Droit du travail :

- c. Principe n° 3 : Les entreprises sont encouragées à respecter le droit à la liberté d'association et à reconnaître le droit à la négociation collective.

Toute entreprise a le droit de constituer une organisation de son choix pour défendre et promouvoir ses intérêts professionnels, ou à s'affilier librement à telles organisations. Ce

¹³ Foncière des Régions, **Pacte Mondial des Nation Unies**, Communication sur le progrès 2014, Septembre 2014, pp 6-18.

¹⁴ Pour plus d'information, consultez l'illustration établi par Yacine Ait Kaci en collaboration avec l'UNRIC et le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme – Bureau régional pour l'Europe, **Déclaration universelle des droits de l'Homme**, Nations Unies, 2015.

droit fondamental est indissociable de la liberté d'expression et il est le fondement d'une représentation démocratique et d'une bonne gouvernance. Chacun doit pouvoir exercer son droit d'influer sur les questions qui ont des répercussions directes sur son travail ; sa voix doit être entendue et prise en compte.

Pour garantir la liberté d'association et du droit de négociation collective, il est nécessaire d'avoir :

- Une base juridique qui garantisse que ces droits sont respectés ;
- Un cadre institutionnel favorable, bipartite, tripartite ou autre ;
- L'absence de discrimination à l'égard des personnes qui souhaitent exercer leur droit de faire entendre leur voix ;
- La volonté des organisations d'employeurs et des organisations de travailleurs de coopérer entre elles pour régler les problèmes et relever les défis.¹⁵

d. Principe n° 4 : visant l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.

Par travail forcé, il faut entendre tout travail imposé par l'Etat ou un particulier sous la menace (privation de nourriture, confiscation des terres, non-versement des salaires, violences physiques, emprisonnement, etc.).

La déclaration de l'Organisation Internationale du Travail sur les principes et droits fondamentaux au travail impose aux États membres l'obligation de mettre fin au travail forcé. Les relations de travail doivent être choisies librement et ne doivent pas être sujettes à des menaces.¹⁶

e. Principe n° 5 : l'abolition effective du travail des enfants.

Le principe de l'abolition effective du travail des enfants stipule que chaque enfant, qu'il soit fille ou garçon, doit avoir la possibilité de développer pleinement son potentiel physique et mental. L'objectif est de protéger les enfants de tout travail qui nuirait à leur éducation et à leur développement. Cela ne signifie pas que tout travail est interdit aux enfants. Les normes internationales du travail font la distinction entre les formes de travail inacceptables pour les enfants en fonction de leur âge et celles qui peuvent être tolérées.¹⁷

¹⁵ Bureau international du travail, programme focal de promotion de la déclaration, **Les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail**, première édition 2002, deuxième impression 2003, pp 9-10.

¹⁶ Idem, pp 23-24.

¹⁷ Bureau international du travail, programme focal de promotion de la déclaration, Opcit, pp 43-44.

Pour être efficace, une stratégie visant à abolir le travail des enfants doit assurer à chacun une éducation de base adaptée aux besoins. L'accès à l'éducation est primordial mais ne suffit pas. Il faut aussi combattre les différentes causes de l'exploitation des enfants, qu'il s'agisse de la pauvreté, de la méconnaissance des droits de l'enfant ou encore de l'absence de protection sociale.

f. Principe n° 6 : élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

La discrimination au travail peut se manifester dans divers contextes – qu'il s'agisse de grands bureaux ou de petits villages – et revêt plusieurs formes. Elle peut être basée sur des critères tels que la race, la couleur, le sexe, l'origine nationale, l'origine sociale, la religion ou les opinions politiques. De nombreux pays interdisent également la discrimination fondée sur d'autres critères comme le handicap, le statut séropositif ou l'âge. La discrimination empêche les personnes affectées d'exploiter pleinement leur potentiel et prive la société de leurs contributions.

L'égalité au travail signifie que chaque individu doit avoir les mêmes opportunités pour développer ses connaissances, ses compétences et ses capacités dans le domaine économique choisi. Les initiatives pour promouvoir l'égalité doivent tenir compte de la diversité culturelle, linguistique, des situations familiales et des niveaux d'éducation. Pour les agriculteurs, les propriétaires de petites entreprises ou les entreprises familiales, et en particulier pour les femmes et les groupes ethniques, l'égalité d'accès à la terre (y compris par héritage), à la formation, à la technologie et au capital est essentielle.

Pour les salariés comme pour les travailleurs indépendants, l'égalité d'accès à une éducation de qualité avant l'entrée sur le marché du travail est cruciale, notamment pour les filles et les groupes défavorisés. Une répartition plus équitable des tâches et des responsabilités familiales offrirait également aux femmes de meilleures perspectives d'emploi.

Des mécanismes efficaces doivent être mis en place pour lutter contre la discrimination, par exemple en matière de rémunération, qui doit être basée sur la valeur du travail effectué, sans autres critères. Les principes de l'Organisation Internationale du Travail fixent des seuils

minimaux, mais rien n'empêche les pays d'adopter des objectifs plus ambitieux dans leur législation et leur pratique.¹⁸

2.3 Droit de l'environnement :

g. Principe n° 7 : s'agissant de piloter les risques sanitaires et climatiques.

Afin de pouvoir piloter les risques sanitaires et climatiques, il est indispensable de mettre en œuvre l'approche de précaution face aux problèmes touchants l'environnement.

Pour cela, la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement a établi un lien entre le développement et les problèmes environnementaux en déclarant : « ... pour atteindre le développement durable, la protection environnementale doit constituer une partie intégrale du processus de développement et ne peut être considérée séparément de ce dernier »

Cependant, dans le cadre de ce processus de développement humain, aujourd'hui les activités humaines se présentent dans la transformation des matériaux et d'énergie en produits et services à une échelle telle qu'un changement environnemental significatif se produit. Ce qui rend difficile à déterminer combien de quantité de changements induits par l'homme l'environnement naturel peut absorber.

Par conséquent, si on considère la protection environnementale comme étant une partie intégrante du processus de développement, comment les risques environnementaux associés aux activités humaines peuvent être évalués ?

La Déclaration de Rio énonce une idée extrêmement importante, désormais largement acceptée par les décideurs, d'une approche de précaution en matière de protection de l'environnement : « Afin de protéger l'environnement, l'approche de précaution doit être largement appliquée par les États en fonction de leurs capacités. Lorsqu'il existe des menaces de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique totale ne doit pas être invoquée pour reporter des mesures rentables visant à prévenir la dégradation de l'environnement. ».¹⁹

Et pour appliquer l'approche de précaution il y a lieu de passer par cinq étapes détaillées comme suit :

¹⁸ Bureau international du travail, programme focal de promotion de la déclaration, Opcit, pp 61-62.

¹⁹ United Nations, **GUIDE TO THE GLOBAL COMPACT: A Practical Understanding of the Vision and Nine Principles**, 2002, p52.

- 1- La première étape consiste à évaluer si une approche globale de précaution est nécessaire ; ceci est vérifié en identifiant les effets négatifs potentiels et en évaluant les risques. S'il existe des menaces crédibles de dommage, malgré l'existence d'une incertitude scientifique résiduelle, le principe de précaution exige que des mesures de précaution soient prises ; les étapes suivantes doivent alors être entreprises :
 - 2- Entreprendre une évaluation des options alternatives ;
 - 3- Adopter un processus de prise de décision transparent, inclusif et ouvert ;
 - 4- Mettre en œuvre un processus continu de recherche et surveillance qui réexamine périodiquement la décision sur la base des nouvelles informations collectées.
 - 5- Mettre en œuvre le « principe de proportionnalité » en veillant à ce que les coûts des mesures de prévention des dangers ne soient pas proportionnels aux profits potentiels.²⁰
- h. Principes n° 8 : Les entreprises sont encouragées à prendre des initiatives visant à renforcer leur responsabilité environnementale.

Les entreprises acquièrent leur légitimité en répondant aux besoins de la société, et cette dernière exprime de plus en plus un besoin clair de pratiques plus durables sur le plan environnemental. Le changement de mode de fonctionnement en passant des « méthodes traditionnelles » à des approches plus responsables pour traiter les problèmes environnementaux, est considéré comme l'une des façons pour les entreprises de démontrer leur engagement en faveur d'une plus grande responsabilité environnementale.

Cependant, une fois l'entreprise a décidé d'adopter une politique d'entreprise plus respectueuse de l'environnement, elle doit entreprendre sept éléments clés qui contribuent à la responsabilité environnementale :

- Appliquer une approche de précaution ;
- Adopter les mêmes normes d'exploitation quel que soit l'emplacement ;
- Assurer la gestion de la chaîne d'approvisionnement ;
- Faciliter le transfert de technologie ;
- Contribuer à la prise de conscience environnementale sur les sites de l'entreprise ;
- Communiquer avec la communauté locale ;

²⁰ United Nations, Global Compact – Environmental Principles Training Package, Delegate's Manual, pp 56-57.

- Partager les bénéfices équitablement.²¹
- i. Principe n° 9 : Les entreprises sont encouragées à soutenir le développement et la diffusion de technologies écologiques.

La déclaration de Rio a défini les technologies écologiquement rationnelles dans le chapitre 34 : « Les techniques écologiquement rationnelles (écotechniques) protègent l'environnement, sont moins polluantes, utilisent de façon plus durable toutes les ressources, autorisent le recyclage d'une proportion plus importante de leurs déchets et produits ainsi qu'un traitement des déchets résiduels plus acceptable que celui que permettraient les techniques qu'elles remplacent. »²²

La participation à ce point est subordonnée à la taille et la nature de l'entreprise. Cependant, toutes les entreprises voudront profiter des avantages commerciaux produits d'une utilisation plus efficace des ressources.

Au niveau d'un site d'usine ou d'une unité de base, l'amélioration de la technologie peut être réalisée en quatre principes :

1. Changer la technique de fabrication - du modifications simples aux changements plus avancés qui nécessitent de la recherche et du développement.
2. Changer les matières premières - utiliser des matières premières moins toxiques, par exemple.
3. Modifications du produit - par exemple en passant de peintures à base de solvants à des peintures à base d'eau.
4. Réutilisation des matériaux sur site - séparation, traitement et récupération des matériaux utiles à partir des déchets.²³

- j. Principe n° 10 : Les entreprises sont appelées à lutter contre toutes les formes de corruption.

e principe est crucial et établit trois droits fondamentaux comme piliers essentiels d'une bonne gouvernance environnementale : l'accès à l'information, la participation du public, et l'accès à la justice. Il souligne l'importance de ces droits dans la promotion d'un développement écologiquement rationnel et durable.

²¹ United Nations, **GUIDE TO THE GLOBAL COMPACT: A Practical Understanding of the Vision and Nine Principles**, Opcit, pp 58-59.

²² <https://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/action34.htm>, consulté le 05/03/2019 à 17 :42.

²³ United Nations, **GUIDE TO THE GLOBAL COMPACT: A Practical Understanding of the Vision and Nine Principles**, Opcit, pp 65.

Les trois « droits d'accès » sont fondamentaux pour une gouvernance environnementale transparente, inclusive et responsable. L'accès à l'information permet aux citoyens de participer de manière éclairée aux processus décisionnels et à l'élaboration des politiques. En plus de son importance intrinsèque, l'accès à l'information facilite et rend possible une participation significative.²⁴

3- L'ISO 26000 :

L'ISO 26000 est une norme créée en 2010 sous la pression des consommateurs. Elle a pour finalité d'orienter les organismes dans la prise en charge de la RSO. Elle se considère comme l'unique norme internationale qui vise à fournir aux organisations les lignes directrices de la responsabilité sociétale. C'est le résultat d'un consensus dans la mesure où elle n'a pas privilégié les intérêts d'un groupe d'acteurs restreint. En effet, la norme a été établie grâce à une mobilisation sans précédent en termes de nombre d'experts, de diversité des intérêts, de zones géographiques, de langues et de niveaux de développement. Il s'agit d'une norme à portée universelle puisque plus de 99 pays (dont 18 francophones et 42 organisations internationales) ont contribué à son élaboration.²⁵

Ces experts étaient originaires de six groupes différents de parties prenantes : les consommateurs, les pouvoirs publics, l'industrie, les travailleurs, les organisations non gouvernementales (ONG) et les services, le conseil, la recherche, l'enseignement et autres.²⁶

Son contenu est entièrement aligné avec des documents internationaux, tels que la Déclaration universelle des droits de l'Homme et les conventions clés de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Elle est également en accord avec les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales, le Pacte mondial, ainsi que le Global Reporting Initiative (GRI). La norme ISO 26000 offre un cadre global pour l'adoption de la responsabilité sociétale des organisations (RSO), fournissant des directives pour améliorer la contribution au développement durable, intégrer la RSO dans les décisions et activités, évaluer les progrès, anticiper les risques et renforcer la capacité d'adaptation. Destinée à tout type d'organisation (entreprises, collectivités, ONG, syndicats, etc.), indépendamment de sa

²⁴ Benson Owuor Ochieng, **IMPLEMENTING PRINCIPLE 10 AND THE BALI GUIDELINES in AFRICA**, Issue Paper to Support UNEP and Other Stakeholders, 2015, pp 2-3.

²⁵ Adil CHERKAOUI, Yasmina BENNIS BENNANI, La Norme ISO 26000 de la responsabilité Sociétale des Organisations intègre-t-elle la question de la Diversité des Genres ?, REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES, N° 4, Janvier 2017, p3.

²⁶ Association Française de Normalisation (AFNOR), Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale, Novembre 2010, p vii.

taille ou de son secteur, elle est volontaire et non contraignante. Elle répond aux attentes croissantes de la société en matière de responsabilité sociale, mais n'est pas conçue pour des certifications, des régulations ou des contrats. Elle ne remplace pas les normes et certificats existants en matière d'environnement, qualité ou santé et sécurité, mais elle vise à harmoniser ces démarches et à renforcer leur cohérence éthique.²⁷

De ces faits, on peut cerner la définition de l'ISO 26000 comme suit : « l'ISO 26000 se veut, au premier abord, un outil de référence, un guide d'objectifs et de bonnes pratiques. L'objet est de clarifier les termes de responsabilité « sociétale » au niveau mondial et de définir une terminologie commune pour toutes les organisations, avec ou sans but lucratif et quelle que soit leur dimension ²⁸».

Figure (1-1) : Les 7 thèmes principaux de la norme ISO 26000



Source : l'Organisation internationale de normalisation, la norme ISO 26000

²⁷ Adil CHERKAOUI, Yasmina BENNIS BENNANI, Opcit, p3.

²⁸ Isabelle Cadet, LA NORME ISO 26000 RELATIVE À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE: UNE NOUVELLE SOURCE D'USAGES INTERNATIONAUX, De Boeck Supérieur : « Revue internationale de droit économique », 4 t.XXIV, 2010, p 402.

Les principes sont ensuite divisés en plusieurs questions, qui expliquent les lignes directrices que les entreprises sont invitées à suivre. Les entreprises identifieront les questions pertinentes et prioritaires en conséquence.

1/ La gouvernance organisationnelle

Les décisions doivent être prises en tenant compte des attentes de la société. La responsabilité, la transparence, l'éthique et les parties prenantes doivent être des facteurs dans le processus de prise de décision de l'organisation.

2/ Droits de l'Homme

Toute personne a droit à un traitement équitable et à l'élimination de la discrimination, de la torture et de l'exploitation.

Questions liées :

- ✓ Due diligence
- ✓ Situations à risque en matière de Droits de l'Homme
- ✓ Éviter la complicité
- ✓ Résoudre les griefs
- ✓ Discrimination et groupes vulnérables
- ✓ Droits civils et politiques
- ✓ Droits économiques, sociaux et culturels
- ✓ Principes et droits fondamentaux au travail

3/ Pratiques de travail

Les personnes travaillant pour le compte de l'entreprise ne sont pas des marchandises. L'objectif est de prévenir la concurrence déloyale fondée sur l'exploitation et les abus.

Questions liées :

- ✓ Emploi et relations de travail
- ✓ Conditions de travail et protection sociale
- ✓ Dialogue social
- ✓ Santé et sécurité au travail
- ✓ Développement humain et formation sur le lieu de travail

4/ L'environnement

L'organisation a la responsabilité de réduire et d'éliminer les volumes et les modes de production et de consommation non durables afin de garantir une consommation efficace et durable des ressources par personne.

Questions liées :

- ✓ Prévention de la pollution
- ✓ Utilisation durable des ressources
- ✓ Atténuation et adaptation au changement climatique
- ✓ Protection de l'environnement, de la biodiversité et restauration des habitats naturels

5/ Pratiques opérationnelles équitables

La mise en place de systèmes de concurrence loyale, la prévention de la corruption, l'encouragement de la concurrence loyale et la promotion de la fiabilité des pratiques commerciales loyales contribuent à la construction de systèmes sociaux durables.

Questions liées :

- ✓ Anti-corruption
- ✓ Engagement politique responsable
- ✓ Concurrence loyale
- ✓ Promotion de la responsabilité sociale dans la chaîne de valeur
- ✓ Respect des droits de propriété

6/ Questions relatives aux consommateurs

La promotion d'un développement économique et social juste, durable et équitable concernant la santé, la sécurité et l'accès des consommateurs relève de la responsabilité de l'entreprise.

Questions liées :

- ✓ Marketing équitable, informations factuelles et impartiales et pratiques contractuelles équitables.
- ✓ Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs

- ✓ Consommation durable
- ✓ Services aux consommateurs, assistance et résolution des plaintes et des litiges
- ✓ Protection des données et de la vie privée des consommateurs
- ✓ Accès aux services essentiels
- ✓ Éducation et sensibilisation

7/ Participation au développement de la communauté

L'entreprise doit être impliquée dans la création de structures sociales durables où des niveaux croissants d'éducation et de bien-être peuvent exister.

Questions liées :

- ✓ Participation à la communauté
- ✓ Éducation et culture
- ✓ Création d'emplois et développement des compétences
- ✓ Développement et accès aux technologies
- ✓ Création de richesses et de revenus
- ✓ Santé
- ✓ Investissement social

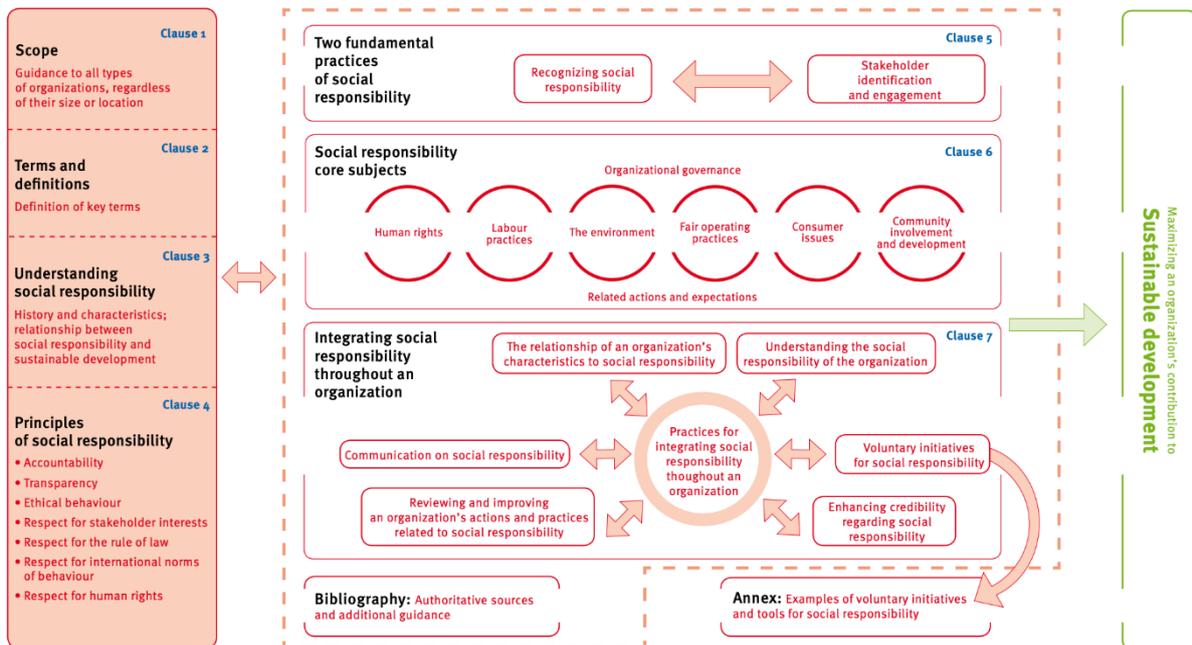
La mise en œuvre de la norme ISO 26000

L'ISO 26000 est en source libre et ouverte, c'est-à-dire qu'elle est disponible pour tout le monde et personnalisable en fonction des besoins et du contexte de l'utilisateur. Seules les copies imprimées sont payantes.

L'ISO 26000 est conçue pour fonctionner dans tous les contextes organisationnels et culturels, dans n'importe quel pays ou région. Sur le plan opérationnel, il n'existe pas de certification ou d'exigences spécifiques, ni de calendrier particulier.

Les organisations peuvent utiliser les préconisations de la norme pour mettre en œuvre une politique de responsabilité sociale comme elles l'entendent et dans les délais qu'elles décident.

Figure (1-2) : Calendrier de La mise en œuvre de la norme ISO 26000



Source : l'Organisation internationale de normalisation, la norme ISO 26000

Les étapes de la mise en œuvre d'une politique de responsabilité sociétale suivant les lignes directrices de l'ISO 26000 peuvent varier en fonction de la stratégie et des objectifs définis par les entreprises.

Toutefois, les 8 étapes ci-dessous donnent une idée de ce à quoi le processus ressemble généralement :

1. Comprendre pleinement la norme et le cadre ISO 26000

Les entreprises peuvent utiliser les nombreuses ressources disponibles en ligne pour former leurs cadres et leurs salariés afin de s'assurer que les comportements socialement responsables sont mis en œuvre dans l'ensemble de l'organisation et intégrés dans les activités quotidiennes.

2. Effectuer un diagnostic de la situation/une analyse du paysage

Les entreprises pourront :

- ✓ Explorer ce que la responsabilité sociale signifie pour eux
- ✓ Évaluer leur situation pour chacun des sept thèmes fondamentaux de l'ISO 26000, en identifiant les problèmes significatifs
- ✓ Définir l'importance de chaque sujet central pour leur entreprise et leur vision et stratégie à long terme

3. Identifier les questions pertinentes

Les 7 principes majeurs contiennent 37 questions au total. Les 37 questions spécifiques ne seront pas toutes pertinentes pour chaque entreprise. Pour chaque question, la norme fournit des lignes directrices appropriées et des stratégies de mise en œuvre permettant aux entreprises d'auto-évaluer leur statut actuel et de fixer des objectifs d'amélioration réalisables.

4. Identifier et impliquer les parties prenantes

La norme ISO 26000 définit une « partie prenante » comme « un individu ou un groupe qui a un intérêt dans une décision ou une activité d'une organisation ».

Les catégories de parties prenantes comprennent les travailleurs, les clients, les acheteurs, les consommateurs, les propriétaires, les investisseurs, les responsables gouvernementaux, les résidents de la communauté et les fournisseurs.

Les entreprises doivent avoir des échanges bilatéraux avec elles portant sur la meilleure façon de travailler ensemble.

Ceci peut être la partie la plus délicate du processus, il est donc important de s'assurer de :

- ✓ Ne pas essayer d'engager toutes les parties prenantes sur toutes les questions dès le départ
- ✓ Donner la priorité aux sujets essentiels et aux acteurs concernés
- ✓ Se concentrer sur les domaines dans lesquels les entreprises et leurs parties prenantes peuvent progresser ensemble de la manière la plus réaliste possible, dans les limites des ressources de chaque entité.

5. Plans d'amélioration

Sur la base du diagnostic de la situation actuelle, les entreprises vont :

- ✓ Identifier les faiblesses actuelles et leurs causes
- ✓ Identifier les ressources nécessaires pour surmonter les faiblesses : temps, argent, partenaires, etc.
- ✓ Élaborer un calendrier et un plan d'action pour combler les lacunes.
- ✓ Toujours prendre en compte les impacts des changements envisagés

6. Rapports publics

La norme préconise que, à intervalles appropriés, les utilisateurs rendent compte de leurs performances en matière de responsabilité sociale aux parties prenantes concernées.

La norme suggère que le rapport inclut :

- ✓ Une description honnête et précise de la situation actuelle
- ✓ Des informations sur les objectifs et les performances concernant les thèmes principaux et les questions pertinentes de responsabilité sociale
- ✓ La notification de la manière et du moment où les parties prenantes ont été impliquées dans le rapport
- ✓ Un tableau juste et complet des performances, y compris les réalisations et les lacunes, et la manière dont ces dernières seront traitées

Lorsque les entreprises produisent des rapports pour communiquer leurs engagements, leurs investissements, leurs actions et leurs progrès en matière d'initiatives socialement responsables, le rapport est souvent appelé rapport sur la responsabilité sociale des entreprises ou rapport RSE.

Un tel rapport RSE peut également tenir compte d'autres normes et cadres de rapport sur la RSE.

Par exemple, la Global Reporting Initiative (GRI), une organisation non gouvernementale créée pour développer et gérer un cadre d'élaboration de rapports sur le développement durable, fournit des conseils sur la manière d'utiliser les lignes directrices GRI G4 en combinaison avec la norme ISO 26000.

7. Communiquer avec transparence sur la responsabilité sociale

Dans le cadre d'un dialogue permanent entre les entreprises et leur écosystème.

8. S'attribuer le crédit

La norme ISO 26000 n'étant pas destinée à la certification, l'Organisation internationale de normalisation est extrêmement sensible à toute utilisation du nom « certification ISO 26000 » qui pourrait laisser entendre qu'une organisation ou une entreprise a été, ou doit être, certifiée conforme à la norme.

L'ISO recommande aux entreprises de dire :

« [Nom de l'entreprise] reconnaît l'ISO 26000 comme un document de référence qui fournit des lignes directrices sur la responsabilité sociétale ».

et/ou

« [Nom de l'entreprise] a utilisé l'ISO 26000 comme guide pour intégrer la responsabilité sociétale dans nos valeurs et nos pratiques ».

Section 2 : Les aspects de la responsabilité sociale

Selon Cazal, la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), quelle que soit sa définition théorique, entraîne des effets concrets tels que le développement de nouvelles pratiques de gestion, l'émergence de nouveaux marchés et l'apparition de nouveaux acteurs dans les débats sociopolitiques à différents niveaux. Quatre enjeux principaux sont identifiés, souvent reconnus comme pertinents. La RSE aborde la place de l'entreprise dans la société et sa contribution à la vie sociale, au-delà de son aspect purement économique. Pour Evan et Freeman, revisiter la conception de l'entreprise revient à se poser la question suivante : « Pour le bénéfice de qui et au détriment de qui l'entreprise doit-elle être gérée ? ». Cela montre que les questions de finalités de l'entreprise ne concernent pas seulement les économistes ou les gestionnaires, mais ont également des implications sociopolitiques. Le concept de profit, traditionnellement associé aux actionnaires, soulève des questions de gouvernance. En effet, la RSE permet de dépasser la vision économique stricte de l'entreprise, comme l'ont souligné ses critiques libéraux tels que Friedmann et Jensen. Cela remet en question la notion de profit comme but ultime, voire unique, de l'entreprise.²⁹

Afin de contribuer à clarifier le champ de l'entreprise et de la société, l'objectif ici est de cartographier le territoire dans lequel se situent les théories et les approches les plus pertinentes de la RSE, les approches les plus pertinentes de la RSE se concentrent sur l'un des aspects suivants de la réalité sociale : l'économie, la politique, l'intégration sociale et l'éthique.

1. Les aspects instrumentaux :

Une façon courante de démarrer le débat instrumental sur la RSE est de se référer au point de vue de Milton Friedman sur la RSE, classé dans la doctrine libérale de la RSE. Friedman définit la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme la maximisation de la valeur pour les actionnaires dans le cadre des règles de la loi et de l'éthique. Selon lui, la gestion d'entreprise est responsable envers les propriétaires et les actionnaires, qui attendent un profit maximal. Dans cette perspective, la RSE instrumentale est définie comme des activités de RSE principalement orientées vers l'amélioration des relations avec les parties

²⁹ Abderrahman Jahmane, Pierre Louart, **La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une diversité des concepts, des enjeux multiples et imbriqués et diverses méthodes de mesure**, Management & sciences sociales, 2013, Responsabilité sociale des entreprises et les PME, N° 14, Janvier-Juin 2013, p 107.

prenantes à court terme. Cela souligne que la RSE est utilisée pour améliorer l'efficacité dans la quête de la performance financière. Les actions peuvent être mises en œuvre relativement rapidement, sont faciles à comprendre et à exécuter, et souvent réversibles. Elles ne nécessitent pas de ressources majeures, de modifications procédurales ou structurelles et ne sont pas propres à l'entreprise. Par conséquent, ces actions peuvent être facilement imitées par les concurrents, et leur avantage concurrentiel peut s'éroder rapidement. Si la RSE continue d'être considérée comme une simple philanthropie d'entreprise, toutes les applications de la RSE pourraient être perçues comme des outils marketing avec des avancées à court terme, généralement éloignées de la RSE stratégique aux objectifs à long terme. Par exemple, faire don d'un petit pourcentage des bénéfices à des œuvres caritatives ou soutenir des ONG (personnes morales de droit privé à but non lucratif) à but spécial peut être planifié et exécuté rapidement. Les entreprises peuvent même décider de lancer de nouveaux dons dans les dernières semaines de l'année afin de faire état d'une réalisation attrayante auprès des médias et dans leur rapport annuel de RSE. Selon une étude du Comité pour encourager la philanthropie d'entreprise, le budget de dons d'une entreprise finance généralement une gamme de causes. En 2013, 96 % des entreprises soutenaient des causes éducatives et 91 % soutenaient la santé et les services sociaux. La culture et les arts se classent au troisième rang, avec 83 % des entreprises. Une statistique surprenante révèle que le budget moyen des entreprises ne consacrait que 5 % aux initiatives artistiques. Cela indique que de nombreuses entreprises soutiennent les arts avec de petites sommes d'argent. En moyenne, les entreprises dirigent la plus grande proportion de leurs subventions (28 %) vers l'éducation, suivie de près par la santé et les services sociaux (27 %). Il est noté que les contributions caritatives des entreprises sont rapidement utilisées pour remédier à une image négative de l'entreprise, souvent causée par des problématiques environnementales et sociales. Les pratiques de RSE à court terme sont facilement communicables au public. Cependant, elles ne constituent pas nécessairement le cœur des activités des entreprises et sont souvent les premières à être annulées en période de crise économique. Elles commencent et se terminent avec un objectif et un budget fixes et n'influencent pas l'entreprise dans son ensemble.³⁰

On peut distinguer entre trois groupes principaux de théories instrumentales, en fonction de l'objectif économique proposé. Dans le premier groupe, l'objectif est la maximisation de

³⁰ Seçil Deren Van Het Hof et Sibel Hoştut, Instrumental, **Strategic and Political Conception of Corporate Social Responsibility**, *Online Journal of Communication and Media Technologies*, Volume 7, N° 1, Janvier 2017, pp 129-130.

la valeur pour les actionnaires, mesurée par le prix de l'action. Cela conduit souvent à une orientation vers les profits à court terme. Le deuxième groupe de théories se concentre sur l'objectif stratégique d'atteindre des avantages concurrentiels, ce qui produirait des bénéfices à long terme. Dans les deux cas, la RSE n'est qu'une question d'intérêt bien compris, vue que la RSE est perçue comme un simple instrument pour réaliser des profits. Le troisième groupe est lié au marketing associé à une cause et se rapproche beaucoup du second.

1.1 Maximiser la valeur pour les actionnaires :

Une approche bien connue consiste à considérer la contribution directe à la maximisation de la valeur pour l'actionnaire comme le critère suprême pour évaluer une activité sociale spécifique de l'entreprise. Tout investissement dans des demandes sociales qui produiraient une augmentation de la valeur pour les actionnaires devrait être effectué, sans tromperie ni fraude. En revanche, si les demandes sociales n'imposent qu'un coût à l'entreprise, elles devraient être rejetées. Friedman est clair à ce sujet et donne en exemple l'investissement dans la communauté locale : « Il sera, à long terme, dans l'intérêt d'une entreprise qui est un employeur majeur dans une petite communauté de consacrer des ressources à la fourniture d'équipements à cette communauté ou à l'amélioration de son gouvernement. Cela facilite l'attraction des employés souhaitables, peut réduire la masse salariale ou diminuer les pertes dues au vol et au sabotage ou avoir d'autres effets bénéfiques. » Ainsi, les objectifs socio-économiques sont complètement séparés des objectifs économiques.

Actuellement, cette approche considère généralement la maximisation de la valeur pour les actionnaires comme la référence suprême pour la prise de décisions d'entreprise. La Théorie de l'Agence est le moyen le plus populaire d'articuler cette référence. Cependant, aujourd'hui, il est largement admis que la maximisation de la valeur pour les actionnaires n'est pas incompatible avec la satisfaction de certains intérêts des personnes ayant un intérêt dans l'entreprise (les parties prenantes). À cet égard, Jensen a proposé ce qu'il appelle la « maximisation de la valeur éclairée ». Ce concept précise que la maximisation de la valeur à long terme ou la recherche de valeur est l'objectif de l'entreprise. Dans le même temps, cet objectif est utilisé comme critère pour faire les compromis nécessaires entre ses parties prenantes.³¹

³¹ Elisabet Garriga, Dome`nec Mele', **Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory**, Journal of Business Ethics, N° 53, 2004, pp 53-54.

1.2 Les stratégies pour obtenir des avantages concurrentiels :

Dans l'environnement concurrentiel mondial actuel, la RSE est considérée comme un élément de la construction d'un avantage concurrentiel. Le concept devient une force de l'entreprise, car ce n'est pas seulement le prix des biens ou des services, mais aussi les circonstances dans lesquelles ils sont fabriqués qui distinguent une entreprise de ses concurrents, c'est-à-dire qu'ils deviennent des sources d'avantage concurrentiel. L'introduction des principes de RSE contribue avant tout à l'amélioration des relations avec les clients, les communautés locales, les partenaires commerciaux et/ou les autorités locales. Cette activité renforce la diversité d'une entreprise donnée et la distingue de ses concurrents. La responsabilité sociale des entreprises doit être liée aux activités régulières d'une entreprise et au profil de ses actions pour améliorer son image et sa réputation. Une réputation améliorée et

Dans l'environnement concurrentiel mondial actuel, la RSE est considérée comme un élément de la construction d'un avantage concurrentiel. L'introduction des principes de RSE contribue avant tout à l'amélioration des relations avec les clients, les communautés locales, les partenaires commerciaux et/ou les autorités locales. Cette activité renforce la diversité d'une entreprise donnée et la distingue de ses concurrents. La responsabilité sociale des entreprises doit être liée aux activités régulières d'une entreprise et au profil de ses actions pour améliorer son image et sa réputation. Une réputation et une image améliorées améliorent la satisfaction des clients et stimulent par conséquent les ventes et les bénéfices de l'entreprise, ce qui est l'objectif de chaque action au moyen d'une amélioration de la compétitivité. En outre, la RSE facilite l'accès au capital, réduit les coûts de coopération avec les partenaires, améliore le potentiel d'attraction des meilleurs travailleurs, réduit les risques commerciaux et augmente la stabilité et les opportunités de développement. Par conséquent, les entreprises tentent de construire leur réputation positive par diverses méthodes et instruments. L'engagement social est un déterminant majeur d'une réputation positive, un atout qui distingue une entreprise de ses concurrents et donc une source d'avantage concurrentiel. Les actions de RSE humanisent une entreprise et l'éloignent de la simple focalisation sur le profit pour se concentrer sur toutes les parties prenantes. Les salaires eux-mêmes ne sont pas en mesure de maintenir les liens émotionnels entre le personnel et son entreprise. Dans ce contexte, la RSE peut servir de facteur de liaison émotionnelle des employés à leur entreprise, ce qui constitue une source potentielle d'avantage concurrentiel. Le concept de responsabilité sociale des entreprises est considéré comme un outil permettant d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché mondial, où

les clients, le personnel et les investisseurs attachent une grande importance à de nombreux facteurs autres que la valeur économique. Selon Saeed et Arshad, la RSE est une source d'avantage concurrentiel en créant des ressources intangibles au sein d'une entreprise qui sont importantes pour garantir un avantage concurrentiel, car ces propriétés sont précieuses, rares et difficiles à imiter.³²

2. Les théories politiques :

Les théories politiques de la RSE se réfèrent à des activités où la RSE a un impact politique prévu ou imprévu, ou bien, où des impacts politiques sur la RSE, qu'ils soient intentionnels ou non, existent (c'est-à-dire des impacts liés au fonctionnement de l'État en tant que sphère d'activité distincte de l'activité commerciale). Sur la base d'une récente revue sur l'activité politique des entreprises (APE), les domaines de l'impact politique peuvent varier des tentatives délibérées des entreprises d'influencer les gouvernements pour obtenir des avantages concurrentiels spécifiques à l'entreprise (domaine A), aux effets parfois non intentionnels des activités des entreprises sur le développement d'institutions en agissant dans des « vides institutionnels » (domaine B), jusqu'aux stratégies réactives des entreprises face aux changements de l'environnement politique externe (domaine C). Conformément à cette typologie, notre définition de la RSE politique englobe des activités où la RSE constitue une tentative délibérée de usurper la réglementation gouvernementale, des activités liées à la RSE qui visent uniquement à répondre aux politiques gouvernementales, ainsi que des activités relatives à la RSE où les entreprises reconnaissent leur impact sur la société et leurs responsabilités sociales d'une manière qui a un impact clair sur la réglementation, même si cela n'est pas l'objectif prévu de l'activité.

Ainsi que présenté ci-dessous. En ce qui concerne le domaine A, notre définition de la RSE politique intègre explicitement les stratégies d'entreprise délibérées en réponse aux préoccupations environnementales, visant à influencer la réglementation gouvernementale future, mais, par exemple, exclut le CPA qui ne se rapporte pas spécifiquement à la RSE, comme le lobbying auprès du gouvernement pour obtenir de l'aide dans des disputes commerciales internationales. Pour le domaine B, notre définition du CSR politique comprend explicitement la prise de responsabilité pour la protection des droits de l'homme

³² Vanda Marakova, Anna Wolak-Tuzimek, Zuzana Tuckova, **Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises**, *Journal of Competitiveness*, Volume 13, N° 1, pp 114-115.

par des entreprises qui peuvent, de manière non intentionnelle, affecter le contexte politique dans lequel elles opèrent, mais exclut, par exemple, l'impact des opérations commerciales quotidiennes sur les arrangements institutionnels, tel que l'impact statistique des investissements directs étrangers sur les niveaux de corruption. Concernant le domaine C, notre définition du CSR politique englobe explicitement le comportement auto-réglementaire des entreprises à travers des initiatives sociales et environnementales volontaires qui peuvent combler les lacunes dans la gouvernance mondiale et la réglementation publique nationale, mais, par exemple, exclut explicitement les réponses sociales et environnementales volontaires aux pressions externes si les pressions politiques/réglementaires externes ne sont pas discutées.³³ On peut alors identifier deux points nécessaires qui sont le constitutionnalisme et la Citoyenneté d'entreprise.

2.1 Constitutionnalisme d'entreprise :

Pour développer ce point on doit se référer au terme « délibération » qui est identique au processus de formulation des lois ou des politiques publiques. Elle est davantage synonyme des activités menées par les agences gouvernementales. Peu de personnes utilisent le terme délibération pour parler de la législation liée à l'économie ou aux entreprises.

Cependant, lorsque l'on parle de RSE, on ne parle pas seulement de questions économiques. La RSE est également liée à l'environnement et à la vie sociale. Par conséquent, l'aspect public de la RSE doit être pris en compte. La RSE n'est pas une activité privée menée par des institutions ou des entreprises privées. Ce que cela implique avec la RSE affecte également la durabilité de la vie des personnes qui entrent en contact avec les activités de l'entreprise. Dans ce cas, l'émergence des aspects publics de la RSE et la participation du public sont importantes.

Selon l'article de Victor Imanuel Nalle, concernant l'approche du constitutionnalisme d'entreprise dans la formulation de la RSE dans l'Indonésie, ce dernier met l'accent sur l'idée que la RSE ne sera pas efficace tant que les entreprises seront orientées vers les actionnaires. Si une entreprise change d'orientation vers les parties prenantes, elle doit

³³ Je, drzej George Frynas et Siân Stephens, **Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas**, International Journal of Management Reviews, British Academy of Management and John Wiley & Sons Ltd, Volume 17, 2015, pp 485-486.

également prêter attention aux principes du constitutionnalisme d'entreprise. Le principe à retenir est celui de la délibération impliquant les parties prenantes.

Cependant, l'implication des parties prenantes dans la formulation de la RSE par le biais de la délibération ne peut pas être simplement volontaire de la part de l'entreprise. Elle nécessite une législation qui régleme techniquement l'engagement des parties prenantes. L'article a décrit que le gouvernement et les gouvernements locaux en Indonésie ont tendance à placer l'implication des parties prenantes comme un élément secondaire dans la formulation de la RSE.

En outre, il convient de noter l'harmonisation de certaines lois qui réglementent la RSE. Réglementer différemment la RSE dans diverses législations peut conduire à des interprétations différentes de la RSE si elle n'est pas basée sur le même paradigme. Autres alternatives : la RSE ne doit pas être réglementée et dispersée dans diverses lois et réglementations, mais spécifiquement stipulée dans une certaine loi. Ainsi, la mise en œuvre de la RSE se réfère uniquement à la loi.

Cependant, la réglementation des délibérations dans la formulation de la RSE ne peut pas garantir la participation des parties prenantes à la formulation de la RSE. Une autre chose qui est nécessaire est la volonté du gouvernement en tant que partie prenante. Les gouvernements doivent créer une situation propice aux entreprises et également garantir l'état de droit. Sinon, la synchronisation du comportement des entreprises avec les exigences de la société par le biais des régimes réglementaires nationaux ne peut pas fonctionner sans heurts.³⁴

2.2 Citoyenneté d'entreprise :

Dans un manuel sur la stratégie d'entreprise, Johnson et Scholes affirment que la responsabilité sociale des entreprises (RSE) concerne la manière dont une organisation va au-delà des exigences minimales imposées par la réglementation et la gouvernance d'entreprise. Le World Business Council décrit la RSE comme l'engagement des entreprises à contribuer au développement économique durable en collaborant avec les employés, leurs familles, les communautés locales et la société en général pour améliorer leur qualité de vie.

³⁴ Pour plus de détail veuillez consulter « Victor Imanuel Nalle, **THE CORPORATE CONSTITUTIONALISM APPROACH IN THE FORMULATION OF CSR**, *Indonesia Law Review*, volume 1, 2015, pp 1-13 ».

L'Association australienne de normalisation, en élaborant une norme sur la RSE, la définit comme un mécanisme pour intégrer volontairement les préoccupations sociales et environnementales dans les opérations et les interactions avec les parties prenantes, au-delà des obligations légales des entités. Cette norme vise à promouvoir une culture de conformité au sein des organisations. Un point commun entre ces définitions est la nature volontaire et facultative de la RSE, ainsi que l'attente que les initiatives de RSE aillent au-delà des responsabilités légales. L'argument des normes australiennes sur la promotion d'une « culture de conformité » est intéressant, car il pourrait suggérer que les entreprises manquent actuellement d'une telle culture et devraient être incitées à en développer une.

Carroll a évoqué trois principes de la RSE qui fonctionnent à différents niveaux d'analyse. Au niveau institutionnel, le principe de légitimité se concentre sur les obligations et les sanctions qui déterminent les limites des relations entre les entreprises et la société. On part ici du principe que les gouvernements ou les sociétés déterminent la légitimité d'une entreprise particulière et peuvent imposer des sanctions aux activités illégitimes des entreprises. La manière dont les obligations sociétales des entreprises peuvent être appliquées est une autre affaire : la principale obligation des entreprises dans leur forme actuelle est envers leurs actionnaires. Au niveau organisationnel, le principe de responsabilité publique se concentre sur la prise de responsabilité de l'entreprise pour ses activités commerciales. Au niveau individuel, le principe de pouvoir discrétionnaire des dirigeants se concentre sur la moralité et l'éthique des dirigeants individuels.³⁵

3. Théories intégratives :

Un groupe de chercheurs a estimé que la RSE est une contribution importante au Développement durable des entreprises (DDE) et, par conséquent, ils ont considéré la RSE comme l'un des piliers du DDE. La RSE pourrait être considérée comme le volet social du modèle tridimensionnel du DDE. Par exemple, Ebner et Baumgartner ont examiné les articles universitaires de huit ans dans le domaine de la RSE et du DD. Ils ont recommandé que le DD se situe au niveau macro, tandis qu'au niveau micro, dans l'organisation, se trouve du DDE, qui englobe les piliers économique, écologique et social, la RSE étant modélisée comme le pilier social du DDE. Dans le même esprit, Sharma et Rudd ont également

³⁵ Banerjee S. B, **Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly**, Critical Sociology, City, University of London Institutional Repository, volume 34, N° 1, 2008, pp. 75-76.

souligné que les universitaires qui étudient le DDE ont tendance à se concentrer sur les questions environnementales, tandis que ceux qui étudient la RSE ont tendance à se concentrer sur les questions sociales et éthiques. Cependant, ils ont fait valoir que le DDE est un concept large et que l'aspect social est incorporé au DD, ce qui signifie que le DD englobe la RSE en tant que dimension sociale du cadre de durabilité. Une autre perspective, qui considère le DD comme un concept large équilibrant les aspects sociaux et environnementaux, considère la RSE comme un sous-système du DDE. Par exemple, Steurer et al. ont étudié le lien complexe entre le DDE et la RSE, définit comme des concepts tripartites étroitement liés, mais à des niveaux de spécification différents avec des nuances conceptuelles différentes ».

Par contre, un certain nombre de chercheurs ont recommandé le DDE comme partie de la RSE. Garriga et Mele ont décrit différentes théories et approches utilisées pour conceptualiser la RSE. Ils ont considéré le DDE comme une approche complémentaire de la RSE. De plus, Guler et Crowther ont également déclaré que le DDE est l'un des trois principes de l'activité de RSE avec la responsabilité et la transparence. Dans un ton similaire, Long a soutenu que la CS est une partie importante du programme plus large de RSE des entreprises, qui est responsable de l'environnement et des pratiques de la chaîne d'approvisionnement.

En outre, il a également été avancé que la RSE est l'un des facteurs de l'évolution de la CS. Par exemple, Wilson a noté que la RSE contribue à la CS en prouvant des arguments éthiques en faveur des objectifs de durabilité. Zink a souligné que le message fondamental de l'Union européenne était le DD et que, par conséquent, la RSE devrait être promue pour équilibrer les préoccupations sociales et environnementales, la RSE étant une condition préalable pour parvenir à la durabilité à long terme.³⁶ Dans ce qui suit on va développer les idées mentionnées auparavant à travers quatre points.

3.1 Gestion des crises :

La responsabilité des entreprises est un concept difficile à définir. Il en va de même pour le processus de gestion de crise. En tant que terme, la crise a des significations différentes selon le contexte disciplinaire dans lequel elle s'inscrit. La définition de crise à utiliser dans

³⁶ Harshakumari Sarvaiya & Minyu Wu, **An integrated Approach for Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability**, Asian Social Science; Volume 10, No 17, 2014, p 60.

notre cas est tirée des travaux de Shrivastava et al, qui voient dans le terme « des catastrophes organisationnelles qui causent des dommages et des perturbations sociales considérables, impliquent de multiples parties prenantes et se déroulent à travers des processus technologiques, organisationnels et sociaux complexes ».

Pour cela, on va concentrer notre attention sur la prévention des crises, en particulier si l'organisation doit opérer dans une perspective de responsabilité d'entreprise.

La raison d'être de toute réflexion sur la responsabilité sociale des entreprises parallèlement à la gestion de crise, où notre attention est centrée sur la prévention des crises, réside dans l'idée que l'entreprise « responsable » doit être celle qui cherche, autant que possible, à éviter les crises, en partant du principe que les crises ont des effets néfastes à l'intérieur et à l'extérieur des organisations. Il est nécessaire que les dirigeants reconnaissent les impacts que leurs décisions peuvent avoir sur les autres acteurs. Étant donné que les valeurs et les hypothèses des dirigeants sont intrinsèquement liées aux décisions qu'ils prennent, on peut affirmer qu'il existe un lien étroit entre la position éthique d'une entreprise et son état de préparation aux crises. La prédominance du court-termisme au sein de toute organisation peut entraîner l'incubation d'un potentiel de crise à moins que les dirigeants ne prennent conscience de la dynamique éthique de leurs décisions. Il semble donc y avoir une relation symbiotique, ou une affinité, entre la prévention des crises et les formes démocratiques de responsabilité sociale des entreprises, et cette relation doit être exploitée.³⁷

3.2 Gestion des parties prenantes :

Les statistiques obtenus de l'études de Mai Ngoc Khuong et al révèlent les relations entre l'influence des parties prenantes, les dimensions de la RSE et la réputation de l'entreprise. En ce qui concerne les recherches précédentes, l'impact positif des parties prenantes, par exemple par le biais du gouvernement et de l'internationalisation, a été identifié comme ayant un impact unique sur les activités de RSE dans les marchés émergents, en plus d'autres groupes de parties prenantes en Chine. De plus, Ihugba a affirmé que la nature essentiellement volontaire et discrétionnaire des pratiques de RSE crée des opportunités favorables à l'engagement des parties prenantes et au développement de l'organisation.

³⁷ Steve Tombs & Denis Smith, **Corporate Social Responsibility and Crisis Management: the democratic organization and crisis prevention**, Journal Of Contingencies and Crisis Management, Volume 3, N° 3, 1995, pp 140, 142.

Mehdi Taghian et al. ont également constaté que les « employés » et le « public » sont les groupes de parties prenantes influents dans la prise de décision en matière de RSE. Les résultats de cette étude contribuent à la littérature sur la RSE, en examinant les rôles des parties prenantes internes, telles que les employés, et des parties prenantes externes, telles que les clients, les investisseurs, le gouvernement et la communauté, comme étant essentiels à la gestion de la RSE, notamment en termes de pratiques économiques, environnementales, éthiques, juridiques et philanthropiques. De plus, une relation positive est établie entre la mise en œuvre de la RSE et la réputation, qui influence la part de marché. Cette corrélation multiple est également vérifiée par les résultats de cette étude. L'influence des parties prenantes n'affecte pas seulement les dimensions de la RSE ; elle façonne également positivement la réputation de l'entreprise. Dans cette étude, les pratiques de RSE sont considérées comme essentielles pour améliorer la réputation de l'entreprise grâce à des caractéristiques organisationnelles, telles que l'honnêteté, la crédibilité et la fiabilité.

La conclusion empirique de cette étude soutient la gestion de la RSE au Vietnam et en Asie du Sud-Est. Tout d'abord, les dirigeants et les gestionnaires des secteurs public, privé et des IDE devraient tenter de gérer l'influence des parties prenantes en interne et en externe. Bien que les pratiques de RSE soient cruciales, les parties prenantes ont une influence significative et positive sur les dimensions de la RSE. En outre, les influences des parties prenantes externes, telles que celles du gouvernement, jouent un rôle important dans la promotion de la RSE dans chaque pays.³⁸

4. Théories éthiques :

Cela représente les activités et pratiques qui sont attendues ou interdites par les membres de la société même si elles ne sont pas codifiées dans la loi. Les responsabilités éthiques incarnent l'ensemble des normes, critères et attentes qui reflètent une préoccupation pour ce que les consommateurs, les employés, les actionnaires et la communauté considèrent comme équitable, pour la protection des droits moraux. Dans un sens, les changements d'éthique ou de valeurs précèdent l'établissement des lois car ils deviennent les forces motrices de la création même des lois et des réglementations. Par exemple, les mouvements pour les droits civiques, environnementaux et de consommation reflètent des changements fondamentaux

³⁸ Mai Ngoc Khuong et autres, **Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR) programme as key sustainable development strategies to promote corporate reputation—evidence from vietnam.** Cogent Business & Management, volume 8 N° 1, 2021, p 14.

dans les valeurs sociétales et peuvent donc être considérés comme des indicateurs éthiques préfigurant et conduisant à une législation ultérieure. Dans un autre sens, les responsabilités éthiques reflètent les valeurs et normes émergentes que la société attend des entreprises, même si elles peuvent afficher un niveau de performance plus élevé que celui actuellement requis par la loi.³⁹

4.1 Les droits universels :

Dans son livre *Human Rights and Democracy*, Todd Landman met l'accent sur le rôle de l'individu, de la mobilisation citoyenne aux dirigeants politiques. Il décrit la nouvelle crise que traversent les vieilles démocraties européennes et américaines, tout en documentant la supériorité de la démocratie en tant que système politique pour faire face à des défis tels que le changement climatique et le terrorisme. Les peuples du monde entier ont adopté les idées de démocratie et de droits de l'homme comme ils ne l'avaient pas fait avant la seconde moitié du vingtième siècle. Ils ont créé des institutions sociales, politiques et juridiques qui cherchent à limiter les pires formes de comportement humain. Ce projet est loin d'être terminé, mais au tournant du nouveau siècle, le nombre de pays démocratiques a dépassé celui des pays non démocratiques, les conflits interétatiques et intra-étatiques ont connu un déclin spectaculaire, et la promotion et la protection des droits de l'homme ont progressé bien au-delà des attentes des rédacteurs originaux de la Déclaration universelle des droits de l'homme.

L'état du monde (pauvreté, injustice sociale, inégalités, changement climatique) exige un leadership visionnaire dans la communauté des entreprises. Les dirigeants responsables ont pour objectif la création de valeur au sens social et écologique. Ils ont une vision visant à servir toutes les parties prenantes de l'entreprise, une vision pour diriger une entreprise socialement responsable, en donnant des orientations et en motivant les employés à faire ce qui doit être fait pour atteindre le triple résultat : de meilleures conditions de vie pour les personnes, un environnement et une biodiversité meilleurs et plus sains, et donc, un succès financier durable. Pour y parvenir, l'intelligence émotionnelle et une forte boussole morale sont devenues plus importantes que l'intelligence cognitive pure, qui peut toujours être battue par l'intelligence artificielle. Les caractéristiques d'un leadership responsable et

³⁹ Kh. Tomba Singh & M.Sanjoy Singh, ***Ethics in Corporate Social Responsibility***, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 9, N° 2, 2013, p 19.

durable à l'ère numérique incluent la capacité à poser les bonnes questions, la capacité à interpréter la complexité et à faire face aux dilemmes (éthiques). Elles incluent également un désir sincère de comprendre l'écosystème, les défis qui exigent des solutions et les obstacles à surmonter. Le talent de construire des relations et de créer de la diversité dans les partenariats est indispensable, une véritable qualité des dirigeants responsables et durables qui agissent sur la base du contenu et de l'authenticité, et non du statut et du pouvoir.⁴⁰

4.2 L'approche du bien commun :

Malgré les désaccords sur les définitions, l'un des axiomes centraux de la littérature sur la responsabilité des entreprises et l'éthique des affaires est que les entreprises ont le « devoir » d'agir dans l'intérêt du « bien commun ». Bien que nous puissions facilement obtenir de la plupart des parties prenantes qu'elles s'accordent sur le fait que les entreprises ont d'autres « devoirs » que la réalisation d'un profit, la définition exacte de ce qui constitue ces autres « devoirs » et de ce qui constitue le « bien commun » s'est révélée être une entreprise extrêmement difficile à cerner, tant pour les praticiens que pour les universitaires. En fait, les définitions du bien commun nous semblent très proches de la définition de l'un des juges de la Cour suprême des États-Unis : « Je le sais quand j'en vois un ». Il semblerait que les entreprises et les observateurs de l'état de la société aient des idées innées, intuitives et a priori de ce qui constitue le bien commun. En d'autres termes, les entreprises impliquées savent quand elles agissent dans l'intérêt ou le bien commun et quand elles agissent uniquement dans leur propre intérêt et ne prennent pas en compte ce « bien commun ».⁴¹

Quelques chercheurs pensent que la RSE est la plus noble lorsqu'elle répond à des responsabilités soi-disant altruistes. La RSE altruiste (humanitaire, philanthropique) implique de contribuer au bien commun aux dépens possibles, probables ou même certains de l'entreprise. La RSE humanitaire oblige les entreprises à aller au-delà de la prévention ou de la réparation des préjudices qu'elles ont causés (RSE éthique) pour assumer la responsabilité des déficiences du bien public qu'elles n'ont pas causées. Cela comprend des actions que la morale n'impose pas mais qui sont bénéfiques pour les circonscriptions de

⁴⁰ Margot P.M. Cooijmans, **Human rights and corporate social responsibility**, Applied human rights, Wageningen Academic, 2023, pp 263-164.

⁴¹ John F. Mahon & Richard A. McGowan, **Searching for the Common Good: A Process-Oriented Approach**, Business Horizons, Boston University, School of Management, 1991, p 80.

l'entreprise, mais pas nécessairement pour l'entreprise. Il s'agit de la poursuite de « devoirs affirmatifs », c'est-à-dire de la poursuite affirmative d'un bien ». Cependant, selon Friedman, la RSE altruiste, bien qu'apparente noble et vertueuse, se situe en dehors du champ d'activité propre de l'entreprise. C'est probablement pour cette raison que la RSE altruiste est relativement rare.⁴²

Section 3 : Les méthodes d'évaluation de la Responsabilité Sociale

Comme on a vu précédemment, il existe de nombreuses approches pour définir la responsabilité sociale des entreprises (théories instrumentales, théories politiques, théories intégratives, théories éthiques), car ce domaine n'a pas de frontières clairement définies et repose sur une base volontaire de l'entreprise.

De nos jours, l'évaluation des éléments individuels de la responsabilité sociale des entreprises est devenue un problème bien qu'il existe actuellement des méthodes, des normes et des initiatives qui permettent de mesurer ce statut. Le problème n'est pas le manque des approches, mais le fait que toutes les approches ne permettent pas de mesurer l'état de la RSE dans chaque domaine, c'est-à-dire environnemental, social, économique, des parties prenantes et du volontariat.⁴³ On va présenter dans ce qui suit les grandes lignes relatives aux approches de l'évaluation de la RSE

1. L'approche quantitative :

La tendance actuelle à l'augmentation de l'intérêt porté aux questions sociales des chaînes d'approvisionnement est due aux pressions croissantes exercées par les gouvernements, les clients, les organisations non gouvernementales et les autres parties prenantes intéressées. Par conséquent, la durabilité sociale est de plus en plus intégrée dans les pratiques commerciales, tant au niveau de l'entreprise que de la chaîne d'approvisionnement. Cependant, l'un des principaux problèmes découlant de l'intégration de la durabilité sociale dans les chaînes d'approvisionnement est l'évaluation de la durabilité sociale, c'est-à-dire le manque de consensus sur les impacts à prendre en compte et leur

⁴² Geoffrey P. Lantos, **The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility**, Journal of Consumer Marketing, N° 18, December 2001, pp 610-611.

⁴³ Miriam Jankalova, **Approaches to the evaluation of Corporate Social Responsibility**, 3rd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, 26-28 November 2015, Rome, Italy, Procedia Economics and Finance, Volume 39, 2016, pp 581 – 582.

quantification. En effet, la littérature actuelle montre que la durabilité sociale dans les chaînes d'approvisionnement n'a pas été bien explorée et expliquée. Par conséquent, l'évaluation de la performance sociale des chaînes d'approvisionnement est aggravée. Notamment en raison du manque de mesures et d'indicateurs qui peuvent assurer une évaluation quantitative de la durabilité sociale.

Par conséquent, la complexité des chaînes d'approvisionnement combinée à la composante de durabilité sociale relativement négligée fait de l'évaluation de la durabilité sociale des chaînes d'approvisionnement une tâche complexe. L'une des principales difficultés auxquelles les entreprises doivent faire face en ce qui concerne la complexité de l'évaluation de la durabilité sociale est la quantification de la durabilité sociale, c'est-à-dire le développement d'indicateurs quantitatifs de durabilité sociale. Cette difficulté implique également la détermination des aspects et des catégories d'impact qui doivent être abordés. En effet, les modèles et cadres existants pour l'évaluation de la durabilité sociale ne permettent pas une évaluation complète des chaînes d'approvisionnement et afin d'accéder facilement à des systèmes aussi complexes, il faut essayer d'intégrer deux ou plusieurs méthodes/cadres existants. De cette manière, Simões et al. utilisent les principes de l'ACV sociale et les sous-catégories du GRI pour le renforcement des catégories d'impact à mi-parcours et à la fin. Le principe de base consiste à utiliser les sous-catégories GRI comme catégories d'impact final, pour lesquelles Simões et al. ont proposé des catégories d'impact intermédiaires. Comme catégories d'impact final, Simões et al. ont pris en compte les pratiques de travail et le travail décent, les droits de l'homme, la société et la responsabilité des produits.

En considérant les catégories d'impact intermédiaires, on devrait pouvoir identifier un ensemble d'indicateurs quantitatifs de durabilité sociale qui permettront d'évaluer les chaînes d'approvisionnement. L'accent doit être mis sur le caractère quantitatif des indicateurs de durabilité sociale, car les indicateurs quantitatifs jouent un rôle majeur dans le processus de prise de décision et dans l'évaluation des progrès vers la durabilité sociale.⁴⁴

Au cours de la phase initiale, de 2011 à 2014, des recherches fondamentales ont émergé, illustrées par des études telles que celles d'Erol et al. et de Shen et al. Ces premières études ont joué un rôle essentiel dans la préparation des recherches futures sur les indicateurs

⁴⁴ Tamara Popovic, Andrzej Kraslawski et Ana Barbosa-Póvoa, **Quantitative indicators of social sustainability assessment and product responsibility aspects of supply chains**, *Journal of International Studies*, Volume 10, N° 4, p 11.

de durabilité. Une caractéristique de cette période était l'approche globale adoptée dans ces études. Elles couvraient un large éventail d'indicateurs couvrant les trois catégories principales : les ressources naturelles, la gestion de la pollution et les systèmes de gestion environnementale.

La période de 2015 à 2018 a été témoin d'une évolution significative dans le domaine, comme en témoignent les travaux d'Ahi et Searcy, GRI et Winter et Lasch. Cette époque a été caractérisée par une augmentation notable du détail et de la spécificité des indicateurs étudiés. Les chercheurs ont commencé à se pencher sur des domaines plus spécialisés au sein de chaque catégorie principale, tels que l'eau recyclée/réutilisée, l'utilisation des terres et la biodiversité, les émissions de gaz à effet de serre, la pollution et l'analyse du cycle de vie. Cette évolution suggère une tendance de la recherche vers des recherches plus détaillées et peut-être vers des études sectorielles spécifiques.

Au cours de la phase la plus récente, qui s'étend de 2020 à 2022, il semble y avoir une résurgence d'une approche holistique des indicateurs de durabilité. Les études de Giannakis et al, Neri et al. et Carvalho et al. illustrent cette tendance. L'accent a été mis notamment sur la formation, les politiques et les objectifs environnementaux, parallèlement à l'évaluation des fournisseurs. Ces études mettent en évidence une reconnaissance accrue de l'interdépendance des différents aspects de la durabilité. On observe une évolution vers la prise en compte d'impacts plus larges, en particulier dans les chaînes d'approvisionnement, ce qui suggère une vision systémique de la durabilité au-delà des limites des organisations individuelles.⁴⁵

⁴⁵ Okay, Nilufer C. Asli Sencer et Nazim Taskin, Quantitative indicators for environmental and social sustainability performance assessment of the supply chain, Environment, Development and Sustainability, 2024, p 04.

Tableau n° (1-1) : Matrice des indicateurs de durabilité environnementale couramment utilisés dans la littérature

	Natural Resources								Pollution and Waste Management								Environmental Management System													
	Energy consumption	Energy efficiency	Renewable energy	Water consumption	Recycled/reused water	Material consumption	Material efficiency	Recycled/reused materials	Land use	Biodiversity	Greenhouse gas emission	Emission reduction	Air pollution	Water pollution	Land pollution	Noise pollution	Use of hazardous materials	Hazardous waste	Solid waste	Wastewater	Product recyclability	Green packaging and labeling	Hazardous material reduction	Life cycle assessment	Environmental management system	Environmental policies and objectives	Environmental training	Environmental accidents	Clean technology	Supplier assessment
Erol et al. (2011)																														
Shen et al. (2013)																														
Chardine-Baumann and Botta-Genoulaz (2014)																														
Ahi and Searcy (2015)																														
GRI (2016)																														
Winter and Lasch (2016)																														
Fritz et al. (2017)																														
Luthra et al. (2017)																														
Stindt (2017)																														
Fallahpour et al. (2017)																														
Gong et al. (2018)																														
Saeed and Kersten (2020)																														
Giannakis et al. (2020)																														
Neri et al. (2021)																														
Carvalho et al. (2022)																														

Source : Okay, Nilufer C. Asli Sencer et Nazim Taskin, Ibid, p 04.

Le tableau n° (1-1) offre un aperçu structuré des indicateurs de durabilité environnementale fréquemment cités dans la littérature universitaire de 2011 à 2022. Le tableau met en évidence les principaux domaines d'intérêt de la recherche sur la durabilité tout en soulignant le potentiel de travaux supplémentaires sur ces sujets moins souvent mentionnés.

Dans la catégorie des ressources naturelles, les indicateurs « Consommation d'énergie », « Énergie renouvelable », « Consommation d'eau » et « Matériaux recyclés/réutilisés » sont importants. La prédominance de ces indicateurs dans les discussions universitaires souligne une compréhension collective de l'importance de l'efficacité et de la conservation des ressources. Une telle focalisation suggère un effort concerté dans le domaine de la durabilité pour promouvoir des pratiques qui garantissent la longévité et le renouvellement des ressources naturelles vitales.

La catégorie Pollution et gestion des déchets révèle une forte emphase sur les indicateurs liés aux émissions et aux déchets. Les références fréquentes à la « pollution de l'air », aux « émissions de gaz à effet de serre », aux « déchets dangereux », aux « déchets solides » et aux « eaux usées » reflètent une préoccupation académique et sociétale concertée concernant l'impact de la pollution sur l'environnement et la santé publique. L'attention accordée à ces indicateurs souligne l'urgence de lutter contre le changement climatique et le besoin crucial de stratégies efficaces de gestion des déchets et de contrôle de la pollution.

En ce qui concerne la catégorie « Système de gestion environnementale », elle se démarque particulièrement, indiquant une attention accrue des chercheurs aux structures et processus utilisés par les organisations pour gérer leurs impacts environnementaux. Ceci est complété par la mention fréquente de « Recyclabilité des produits » et de « Emballage et étiquetage écologiques », suggérant une évolution vers des cycles de vie de produits durables et des efforts de durabilité orientés vers le consommateur.⁴⁶

Étant donné que la mesure est le prisme à travers lequel nous opérationnalisons les concepts focaux (ainsi que toutes les variables de contrôle), la précision de la mesure doit être primordiale, même dans la spécification théorique. La recherche quantitative sur la RSE peut souffrir d'une faible validité conceptuelle et d'un lien faible entre les concepts de la RSE et leurs indicateurs observés. De nombreux articles publiés dans le domaine de la RSE quantitative ne fournissent pas suffisamment de preuves pour tirer des conclusions solides sur la validité conceptuelle. La validité conceptuelle indique la confiance des chercheurs dans le fait que les indicateurs utilisés (c'est-à-dire les mesures) sont de bons proxys des concepts ciblés. En l'absence de preuves solides de la validité conceptuelle, les résultats de recherche substantiels ne sont généralement pas concluants.

Une mauvaise Structure de mesure constitue une menace sérieuse pour la recherche quantitative en RSE. En effet, certains problèmes critiques et difficiles entravent le développement, l'évaluation et le perfectionnement de bonnes mesures des Structures critiques dans les méthodes de recherche quantitative. Cela comprend le manque de précision des Structures sous-jacents, l'utilisation d'indicateurs uniques et de mesures catégorielles pour représenter des concepts complexes, l'évaluation inadéquate de la fiabilité lorsque des échelles auto-déclarées sont utilisées et l'attention insuffisante portée aux niveaux de mesure et à l'invariance des mesures. Pour atténuer ces préoccupations en matière de mesure, les chercheurs en RSE quantitative devraient définir plus clairement les Structures, s'assurer que les mesures sont conceptuellement liées à leurs Structures et spécifier soigneusement la nature et la direction des relations entre les concepts et les mesures. Enfin, la recherche quantitative en RSE doit établir davantage de généralisations de validité au moyen de méta-analyses et de modélisations par équations structurelles.⁴⁷

⁴⁶ ⁴⁶ Okay, Nilufer C. Asli Sencer et Nazim Taskin, *Opcit*, p 05.

⁴⁷ Du, Shuili, Assaad El Akremi et Ming Jia, **Quantitative research on corporate social responsibility: A quest for relevance and rigor in a quickly evolving, turbulent world**, *Journal of Business Ethics*, Volume 187, N° 1, 2023, pp 7-8.

2. L'approche qualitative

Les recherches qualitatives dans ce domaine s'appuient principalement sur des études de cas ou des exemples de bonnes pratiques pour étudier l'influence de la RSE sur la compétitivité. Par exemple, Argenti a présenté une étude de cas approfondie sur la collaboration de Starbuck avec plusieurs ONG, qui en a tiré des enseignements pour des partenariats fructueux entre entreprises et ONG. Rondinelli et London ont présenté plusieurs exemples de pratiques commerciales pour étayer leur analyse des avantages des collaborations environnementales intersectorielles. Bien que la plupart de ces études ne se concentrent pas explicitement sur l'analyse de rentabilisation de la RSE, elles fournissent souvent des informations précieuses sur les avantages de la RSE.

En systématisant les bénéfices issus de la recherche actuelle, les bénéfices commerciaux de la RSE peuvent être classés en bénéfices monétaires et non monétaires. Les bénéfices monétaires incluent les effets financiers directs ainsi que les bénéfices qui n'entraînent pas directement de flux de trésorerie mais qui peuvent néanmoins être mesurés en termes monétaires. Un exemple est l'augmentation de la valeur de la marque due à la RSE. Si elle est analysée d'un point de vue financier, la valeur de la marque reflète la valeur financière d'une marque pour une entreprise. Un effet financier direct est réalisé lorsque la marque est vendue. Cependant, si la marque est conservée, une augmentation de la valeur de la marque représente toujours un avantage monétaire car elle indique une amélioration de la valeur marchande de la marque mesurable en termes monétaires, qui peut être réalisée une fois la marque vendue. La valeur de la marque peut également être analysée d'un point de vue comportemental, qui se concentre sur la compréhension du comportement du client en évaluant les préférences, les attitudes ou la fidélité du client. De ce point de vue, l'attraction et la fidélisation des clients sont souvent mesurées de manière non monétaire, en représentant des avantages non monétaires. Les avantages non monétaires font référence aux avantages qui ne sont pas directement mesurés en termes monétaires, mais qui influencent néanmoins la compétitivité de l'entreprise et le succès financier d'une entreprise. Les entreprises peuvent évaluer les avantages non monétaires à l'aide d'indicateurs quantitatifs, par exemple, les changements dans les taux de rachat ou d'indicateurs qualitatifs, par exemple, l'évaluation des attitudes des clients.

Les avantages non monétaires qui peuvent être mesurés principalement de manière qualitative comprennent un meilleur accès au capital et l'obtention d'une « licence d'exploitation » ou du droit d'exister d'une entreprise. La « licence d'exploitation » repose

sur l'acceptation sociétale et peut être principalement obtenue en entretenant de bonnes relations avec les parties prenantes. Bien qu'elles soient tout aussi importantes que les impacts monétaires, l'amélioration des relations avec les parties prenantes n'est souvent pas mesurable en termes quantitatifs. Les avantages qualitatifs non monétaires peuvent également conduire à des avantages monétaires dans le futur, de sorte que des interrelations entre les différents domaines du modèle existent. Par exemple, les possibilités améliorées d'accès au capital représentent un impact qualitatif si l'on se réfère à de meilleures relations avec les investisseurs sans apport de capitaux réels. Si cela conduit finalement à de nouveaux capitaux, cet avantage peut conduire à des diminutions de coûts (par exemple, les coûts de financement) reflétées comme un avantage monétaire dans le modèle.⁴⁸

On peut distinguer trois méthodes les plus utilisées afin de procéder à une évaluation qualitative de la responsabilité sociale, l'analyse du contenu, le Questionnaire ou bien la mesure unidimensionnelle de la RSE.

Quant à l'analyse du contenu, il s'agit du « processus de communication des effets sociaux et environnementaux de l'action économique d'une organisation à des groupes d'intérêt particuliers au sein de la société et à la société dans son ensemble ». Dans cette approche, l'analyse de contenu est utilisée pour mesurer la RSE en convertissant les informations textuelles sur les activités sociales de l'entreprise publiées dans diverses sources telles que les rapports financiers annuels, les rapports RSE, le site Web, les médias, les journaux ou les magazines, et le courrier ou les lettres aux actionnaires pour tirer des conclusions sur la performance sociale des entreprises.

Ensuite, l'enquête par questionnaire un choix forcé comme approche utilisée dans la littérature existante pour mesurer la RSE. Les chercheurs recueillent des informations sur les activités de RSE de l'entreprise au moyen de questionnaires ou d'entretiens auprès des employés, des dirigeants ou des répondants bien informés de l'entreprise. L'étude d'Aupperle et Carroll a été l'une des premières études à développer un questionnaire à choix forcé en utilisant le modèle de RSE de Carroll. De même, Rettab et Brik ont construit un questionnaire d'enquête pour étudier le lien entre la RSE et la performance organisationnelle. Des études plus récentes, Gallardo-Vázquez et Sanchez-Hernandez et Fatma et Rahman ont également utilisé cette approche afin de construire une échelle de mesure de la RSE.

⁴⁸ Manuela Weber, **The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR**, *European Management Journal*, Volume 26, 2008, p 250.

La dernière méthode consiste à utiliser des concepts de RSE basés sur une seule dimension, dans lesquels l'accent est mis sur n'importe quelle dimension de la RSE, comme la protection de l'environnement, les dons de charité ou la recherche et le développement. L'utilisation d'un concept de RSE basé sur une seule dimension est également problématique, car une seule dimension ne reflète pas l'étendue du concept de RSE. Il est bien accepté que la RSE est un concept multidimensionnel basé sur les aspects sociaux de la communauté, du produit, de l'environnement, des clients, etc. Par conséquent, les études qui ont utilisé une seule dimension manquent de validité car leurs résultats sont difficiles à généraliser.⁴⁹

3. Les indicateurs clés de performance

Il existe de nombreux indicateurs de performance qui sont considérés comme des outils de mesure permettant d'évaluer la performance sociale de l'entreprise. En général, on peut dire que les indicateurs de performance sociale se basent sur des éléments qui peuvent être divisés en deux parties qui ressortent de la définition du bien-être dans l'entreprise, elle regroupe les notions de bonne santé, de plaisir et d'épanouissement personnel. **La partie eudémonique** : qui signifie, le bien-être psychologique et **la partie hédonique** : elle fait référence au bien-être subjectif.⁵⁰

3.1 La partie eudémonique

Depuis le début du discours philosophique sur le sujet, le bien-être est considéré comme un concept complexe et controversé. Les chercheurs, psychologues et philosophes se sont engagés dans un débat acharné sur la définition du bien-être et sur ce que comprend « la bonne vie ». Ryan et Deci définissent le bien-être comme « un fonctionnement et une expérience psychologiques optimaux ». D'autres chercheurs suggèrent que le bien-être comprend le fonctionnement psychologique, physique et social. De la même manière que « l'affect positif n'est pas l'opposé de l'affect négatif, le bien-être n'est pas l'absence de maladie mentale ». Le bien-être peut-être défini sur la base de deux conceptions traditionnelles différentes de ce qui constitue une bonne société – l'hédonisme et

⁴⁹ Sadaf Ehsan et autres, **A Multimethod Approach to Assess and Measure Corporate Social Responsibility Disclosure and Practices in a Developing Economy**, Sustainability Journal, Volume 10, N° 08, 2018, p 2959.

⁵⁰ SEKAKI Yassine, SAIDI Youssra et ZAAM Houria, **Corporate social performance: Key Performance Indicator**, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Volume 5, N° 1, p 171.

l'eudémonisme – issues de la philosophie grecque. Alors que l'approche hédonique « se concentre sur le bonheur et définit le bien-être en termes d'obtention de plaisir et d'évitement de la douleur », l'approche eudémonique affirme que le bien-être va au-delà du simple bonheur en ce sens qu'il réside dans la réalisation de son potentiel et dans l'expérience d'un véritable sens à la vie. En appliquant la perspective eudémonique, Fromm a déclaré que pour connaître un bien-être optimal, il faut faire la différence.

Le concept d'eudaimonia représente une vision à long terme du bien-être qui met l'accent sur le développement personnel et moral. Alors que dans la vision hédonique du bien-être, le bonheur est considéré comme une fin en soi, « les expériences subjectives de sentiments d'expression (eu-daimonia) sont un sous-produit de l'engagement dans des actions compatibles avec le développement et l'expression de ses meilleurs potentiels et la poursuite d'objectifs intrinsèques ». Selon de nombreux chercheurs, il peut être préférable de considérer le bien-être comme un phénomène multidimensionnel qui intègre des éléments des points de vue hédoniste et eudaimonique. Ces deux points de vue ont donné lieu à deux axes de recherche distincts ainsi qu'à un corpus de littérature qui est complémentaire dans certains domaines et divergent dans d'autres. De nombreux chercheurs ont conceptualisé des indicateurs de bien-être eudémonique : le but de la vie, la maîtrise de l'environnement, l'autonomie, les relations positives avec les autres, l'acceptation de soi et la croissance personnelle, l'apprentissage et le développement et l'auto-actualisation. Sur la base de ces indicateurs indépendants du contexte, Demasi a dérivé cinq indicateurs de bien-être eudémonique spécifiquement dans le contexte du travail dans son article de synthèse, à savoir l'auto-efficacité au travail, le travail significatif, l'autonomie au travail, l'aspiration liée au travail et l'implication au travail. Pour la conceptualisation des indicateurs de bien-être eudémonique lié au travail, Demasi exclut l'indicateur indépendant du contexte « relations positives avec les autres » puisque l'article de synthèse se concentre sur « le bien-être d'un individu et non sur son interaction avec d'autres individus ». L'auto-efficacité professionnelle est liée à la compétence, une caractéristique de la santé mentale, et à la maîtrise de l'environnement. « La signification du travail représente l'indicateur spécifique à l'emploi de la signification et du but de la vie ». De plus, l'autonomie professionnelle fait référence à l'autonomie, et l'aspiration liée au travail fait référence à la croissance

personnelle. Enfin, Fisher associe l'implication professionnelle au bien-être eudémonique lié au travail.⁵¹

La RSE interne sensibilise au sens du travail et au comportement éthique au travail. La RSE interne favorise une obligation morale de faire mieux par le travail. La RSE est une forme d'attention de l'entreprise envers les employés. Du point de vue de l'échange social, cette forme d'attention est retournée par un meilleur travail. La performance des employés s'améliore lorsque les employés voient des motivations intrinsèques et extrinsèques dans la RSE. La motivation intrinsèque comprend la responsabilité de l'entreprise envers ses employés. Un changement dans la performance au travail peut être basé sur des interventions de responsabilité sociale d'entreprise. Selon la théorie de la chaîne moyens-fins, la conception de la valeur dans la responsabilité sociale d'entreprise comme la responsabilité, l'attention et le souci affectent le comportement des employés.⁵²

3.2 La partie hédonique :

Bien que le bonheur hédonique et le bonheur eudémonique soient liés, ils sont conceptuellement distincts l'un de l'autre. De nombreuses occasions dans la vie où il existe un niveau élevé de cohérence entre la façon dont une personne se sent et la façon dont elle fonctionne, mais il y a des moments où une discordance hédonique-eudémonique peut apparaître. Par exemple, des entreprises comme Google font souvent la publicité de divers avantages sociaux pour les employés comme des initiatives de bonheur au travail. Bien que ces initiatives puissent accroître le bonheur hédonique des employés (c'est-à-dire les sentiments d'excitation et de plaisir au travail), elles ne conduisent pas nécessairement à des améliorations réelles du bonheur eudémonique (par exemple, un sentiment d'utilité dans son travail). Les organisations privées peuvent entreprendre diverses activités pour améliorer le bonheur hédonique, le bonheur eudémonique ou une combinaison des deux. Par exemple, l'étude de cas récente de Civera, Colle et Casalengno sur Lavazza, une entreprise privée italienne de café, met en évidence la manière dont le programme d'autonomisation de l'entreprise pour les petits exploitants agricoles peut potentiellement améliorer la façon dont les agriculteurs se sentent et fonctionnent. Les initiatives d'infrastructure de l'entreprise, qui

⁵¹ Bauer, Emily Luisa, **Linking perceived corporate social responsibility and employee well-being—A Eudaimonia perspective**, Sustainability Journal, Volume 14, N° 16, 2022, pp 10244-10245.

⁵² Rudy M. Ramdhan et autres, **Internal Corporate Social Responsibility as a Microfoundation of Employee Well-Being and Job Performance**, Sustainability Journal, Volume 14, N° 15, 2022, p 9069.

comprennent la construction de crèches pour aider les familles éthiopiennes à trouver un emploi, améliorent vraisemblablement la qualité de vie et les expériences subjectives des membres de la communauté. En offrant un emploi, les gens peuvent ressentir une plus grande joie et une plus grande fierté dans leur vie (c'est-à-dire le bonheur hédonique) tout en possédant un plus grand sentiment de maîtrise de l'environnement (c'est-à-dire le bonheur eudémonique).

Les chercheurs en organisation reconnaissent depuis longtemps que le travail professionnel, tant dans sa forme que dans sa nature, est un facteur déterminant de la satisfaction et du bonheur (ou de l'insatisfaction) des individus. Les notions hédoniques et eudémoniques du bonheur des employés ont reçu une attention relativement équilibrée. Alors que les économistes ont tendance à se concentrer sur les dimensions hédoniques, les spécialistes du marketing ont proposé des éclairages contrebalancés sur la manière dont les pratiques et les produits commerciaux peuvent améliorer à la fois les dimensions hédoniques et eudémoniques pour les consommateurs. Cependant, nous n'avons pas connaissance de travaux universitaires à ce jour qui examinent de manière exhaustive les impacts des activités commerciales sur le bonheur subjectif des parties prenantes au-delà des employés et des consommateurs.⁵³

⁵³ Austin Chia, Margaret L. Kern et Benjamin A. Neville, CSR for Happiness: Corporate Determinants of Societal Happiness as Social Responsibility, *Business Ethics: A European Review*, Volume 29, N° 3, 2020, p 434.

Section 4 : La perception de la responsabilité sociale par les employés

En réponse à la pression sociale et aux obligations éthiques, de nombreuses entreprises ont fait des efforts pour jouer leur rôle dans des actions socialement responsables, ce qui a suscité un intérêt croissant des chercheurs et des praticiens dans ce domaine particulier. Un nombre croissant d'études suggèrent que l'implication d'une organisation dans les politiques et pratiques de responsabilité sociale des entreprises tend à contribuer non seulement aux résultats financiers au niveau organisationnel, mais également aux résultats non financiers tels que la réputation de l'entreprise aux yeux de ses consommateurs et son attractivité pour les investisseurs en satisfaisant les attentes des parties prenantes externes.

Malgré l'attention croissante que les chercheurs portent aux effets de la RSE, les efforts de recherche visant à adopter une approche individuelle et à se concentrer sur les parties prenantes internes sont insuffisants. En particulier, les recherches antérieures ont eu tendance à négliger les possibilités que les activités de RSE des organisations puissent affecter la performance professionnelle de leurs membres au niveau individuel. Cela est surprenant et regrettable, non seulement parce que les employés constituent les parties prenantes internes essentielles qui jouent un rôle central dans les organisations, mais aussi parce que leur performance constitue la pierre angulaire de la survie et de la prospérité de l'organisation.⁵⁴

1. Les facteurs influençant la perception de la responsabilité sociale

1.1 La culture Organisationnelle

La culture organisationnelle a été définie de plusieurs manières, mais dans notre travail on va adopter celle de Schein comme suit : « La culture est la somme totale de toutes les hypothèses partagées et tenues pour acquises qu'un groupe a apprises tout au long de son histoire ».

L'un des ensembles de dimensions qui aident à caractériser une certaine culture est l'orientation vers les tâches et l'orientation vers les relations. L'orientation vers les tâches montre le désir des employés d'accepter les objectifs et les tâches de leur organisation. Cette orientation se concentre sur la réussite, les récompenses et la compétition, reflétant ainsi une

⁵⁴ Shin, I., Hur, W. M., & Kang, S, **Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model**, Sustainability, volume 8, N° 5, 2016, p 493.

préoccupation pour l'accomplissement de l'objectif organisationnel. L'orientation vers les relations reflète le soutien des employés et la promotion du sentiment d'unité en mettant l'accent sur la cohésion, la participation et la coopération, se concentrant ainsi sur les relations entre les membres de l'organisation. Schein estime que les deux orientations sont tout aussi importantes et façonnent la culture organisationnelle.

Lorsque on observe la culture organisationnelle, on se concentre principalement sur les parties prenantes internes de l'entreprise, tandis que les questions de RSE nécessitent une approche beaucoup plus large. D'après la définition de la RSE, l'objectif final des activités de RSE est de créer de la valeur pour les parties prenantes internes et externes. Bien que l'une des tâches les plus importantes d'un dirigeant d'entreprise soit de gérer pour toutes les parties prenantes, y compris les actionnaires de l'entreprise, on attache aujourd'hui de plus en plus d'importance à la protection de l'environnement naturel et au développement des communautés locales, sans pour autant se débarrasser des employés et des clients.

Rooney et Wieland affirment que la RSE et la gouvernance d'entreprise éthique en général doivent être considérées comme une incarnation de la culture et des valeurs de l'organisation. Ils suggèrent que les organisations ayant des normes éthiques élevées et une préoccupation pour les parties prenantes ont adopté des ensembles de valeurs qui incluent l'interdépendance, l'empathie, l'équité, la responsabilité personnelle, la coopération et le partenariat, la communication et le dialogue. Suivant l'idée de Schein, ces valeurs caractérisent le mieux le type communautaire de la culture organisationnelle, qui est à la fois riche en solidarité et en sociabilité.⁵⁵

La culture d'entreprise façonne les structures sociales de l'entreprise ainsi que les attitudes, le moral et la motivation des employés. La performance des employés est influencée par la culture concernant la qualité du travail, elle affecte également de manière significative le comportement éthique sur le lieu de travail, les attitudes éthiques, les orientations éthiques, les valeurs de l'entreprise. L'éthique des affaires et la perception de la pratique de la RSE peuvent varier selon les perspectives culturelles. L'étude de Perry a confirmé le contexte culturel national qui soutient la mise en œuvre de la RSE dans la chaîne d'approvisionnement de la mode.⁵⁶

⁵⁵ Krista Jaakson et autres, **Organizational culture and CSR: an exploratory study of Estonian service organizations**, SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL, VOL 5, N° 1, 2009, pp 8-9.

⁵⁶ Kucharska, W. and Kowalczyk, R, **How to achieve sustainability?—Employee's point of view on company's culture and CSR practice**, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Volume 26, N° 2, 2019, p 459.

1.2 Le style de Leadership

Malgré un nombre croissant de recherches documentant l'analyse de rentabilisation de la RSE, notre connaissance des antécédents organisationnels de la RSE reste embryonnaire. D'éminents chercheurs issus de diverses disciplines commerciales (par exemple, la stratégie, le comportement organisationnel, le marketing) ont souligné le manque de recherches sur les facteurs institutionnels externes et internes susceptibles de façonner les activités de RSE en premier lieu et ont vigoureusement appelé à davantage de recherches sur ses antécédents organisationnels. En particulier, compte tenu de l'importance du leadership dans l'élaboration des stratégies et des pratiques organisationnelles, le manque de recherche sur l'interface entre le leadership organisationnel et la RSE est remarquable. L'enthousiasme récent pour le thème du leadership responsable met également en évidence certaines lacunes des théories actuelles du leadership, notamment en ce qui concerne l'interface entre leadership et RSE. La théorie du leadership responsable élargit la notion de leadership d'une relation traditionnelle leader-subordonné à une relation leader-partie prenante et soutient que « construire et cultiver... des relations éthiquement saines avec différentes parties prenantes est une responsabilité importante des dirigeants dans une société où les parties prenantes sont interconnectées ». Reflétant le besoin urgent de relier les théories du leadership et la littérature sur la RSE, Waldman et al. appellent spécifiquement à des recherches qui « prennent en compte un éventail plus large de composantes et de pratiques du leadership », telles que les styles de leadership transformationnel et transactionnel, comme moteurs des pratiques de RSE. De même, bien que différents styles de leadership aient été liés à des mesures d'efficacité organisationnelle, telles que la satisfaction des employés et la performance financière.⁵⁷

Le monde du 21^{ème} siècle est façonné par les leaders. Keith Grint considère que « le leadership, ou son absence, semble être responsable de presque tout de nos jours ». Le leadership est un concept très complexe. Au fil du temps, de nombreuses définitions ont été élaborées et il n'existe pas de consensus sur une définition universellement acceptée. Afin de construire un monde durable, l'intersection du leadership et de l'éthique est indispensable. Le leadership joue un rôle essentiel dans la promotion d'un comportement éthique et moral. De plus, les leaders doivent être des modèles pour leurs suiveurs et doivent viser à façonner les organisations par leurs propres valeurs et caractéristiques. Les employés comptent sur

⁵⁷ Du, Shuili, et al, **The roles of leadership styles in corporate social responsibility**, Journal of business ethics 114, 2013, pp 158-159.

leurs dirigeants pour les guider lorsqu'ils sont confrontés à des dilemmes éthiques. Le comportement des dirigeants doit être « visible et systématiquement éthique, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation ». De plus, « les excellentes entreprises font plus que parler d'éthique, elles prennent des mesures positives pour résoudre les problèmes éthiques et appliquent les outils pratiques de l'éthique dans leur pratique de gestion ». L'éthique joue « un rôle central dans la pratique du leadership ». De nos jours, il existe un besoin accru de dirigeants éthiques et de transparence dans les processus d'entreprise.

Le rôle de la RSE est de « restaurer l'une des ressources les plus critiques pour la durabilité des entreprises : la confiance ». Les entreprises choisissent d'intégrer la RSE dans leurs activités pour différentes raisons. Il est important de « faire la distinction entre les activités visant à gagner en popularité et celles qui permettent de gagner en confiance ». La confiance, l'éthique, la RSE et le leadership sont étroitement liés. De nos jours, « trop souvent, les dirigeants ont considéré la RSE comme une simple source de pression ou une mode passagère ». La RSE est un cadre éthique. Les dirigeants et les organisations engagés dans la RSE agissent au profit de leurs parties prenantes. La RSE nécessite le recours à une influence non coercitive et à un « soft power » qui sont eux aussi spécifiques au leadership. Les dirigeants ont un rôle crucial à jouer dans l'adoption et la pratique de la RSE dans leurs organisations.⁵⁸

1.3 Les caractéristiques démographiques des employées

Le lien théorique entre la perception de la RSE par les employés et la démographie est soutenu par la théorie des parties prenantes et la théorie de la prise de décision éthique. Tout d'abord, la théorie des parties prenantes est principalement considérée comme un paradigme central de la RSE. Cette théorie postule que la valeur à long terme de l'entreprise réside principalement dans les capacités, les connaissances et l'engagement des employés et dans leur relation avec d'autres parties prenantes telles que les clients, les investisseurs, etc. Ainsi, la capacité d'une organisation à développer une forte affiliation avec ses parties prenantes peut déterminer de manière significative sa survie et sa performance. Les employés étant l'une des parties prenantes les plus importantes de toute organisation

⁵⁸ Hortensia GORSKI, **LEADERSHIP AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**, International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, Volume 23, N° 1, 2017, pp 373-374.

commerciale, la capacité de l'organisation à répondre aux obligations sociales peut améliorer la perception des employés à l'égard de la RSE.

La deuxième théorie qui peut expliquer le lien entre la démographie et la perception de la RSE est la théorie de la prise de décision éthique développée par Rest. Cette théorie explique que la perception qu'a un individu de la responsabilité sociale est influencée par les caractéristiques individuelles et organisationnelles. Selon cette théorie, la perception individuelle de l'intensité morale varie selon les caractéristiques personnelles. Par conséquent, les caractéristiques démographiques d'un individu sont susceptibles de jouer un rôle important dans la formation de ses perceptions et de son comportement concernant la responsabilité sociale des entreprises. Harrison a également soutenu que les informations démographiques sont utiles pour façonner le comportement individuel à l'égard de la RSE. De même, McLachlan et Gardner ont constaté des différences statistiquement significatives dans la perception de l'intensité morale entre différentes parties prenantes.

Des études antérieures ont démontré l'effet de la démographie sur la perception des employés à l'égard des pratiques de RSE. Par exemple, Gunawan et Putra ont déclaré que les facteurs démographiques tels que l'âge, le sexe, l'éducation et l'expérience professionnelle ont un impact significatif sur la perception des employés à l'égard de la RSE. Akintayo et Ali et al. ont révélé qu'il existe une corrélation positive entre l'âge et la perception des parties prenantes à l'égard de la RSE. L'étude a souligné l'importance d'explorer les caractéristiques démographiques pour comprendre la perception des parties prenantes. En outre, Akintayo et Abu ont déclaré que le niveau d'études a un impact significatif sur la perception des employés, de sorte que les employés diplômés ont montré une perception positive des initiatives de RSE de l'organisation par rapport aux non-diplômés. Il a également été observé que l'ancienneté organisationnelle affecte significativement la perception des employés à l'égard de la RSE. Hur et al. ont étudié les différences de genre dans les perceptions de la responsabilité sociale des entreprises des parties prenantes. L'étude a révélé que, par rapport aux hommes, les femmes affichaient une perception positive de la RSE. Bakan et Buyukbese ont statistiquement confirmé la relation positive entre le niveau de revenu des employés et leur perception. Les auteurs ont constaté que les employés ayant des niveaux de revenu élevés ont déclaré une perception plus positive. En outre, Low a également confirmé la

différence significative dans la perception des employés à l'égard de la responsabilité sociale en fonction de leur statut matrimonial.⁵⁹

2. L'impact de la responsabilité sociale sur les comportements des employés

La mondialisation, l'avancement rapide de la technologie, les changements démographiques, les réglementations gouvernementales, etc. ont entraîné des changements radicaux dans l'environnement de travail, tels qu'une concurrence accrue, de longues heures de travail, la précarité des emplois, le multiculturalisme et l'augmentation du niveau de stress des employés, qui à leur tour affectent les attitudes et les comportements au travail des employés. Dans ce contexte changeant, les organisations recherchent toujours des employés qui peuvent s'engager dans leur travail, démontrer un attachement psychologique plus élevé à leur employeur et adopter un comportement de citoyenneté organisationnelle. Par la suite, la responsabilité de la direction est d'adopter des pratiques de ressources humaines qui renforceront ces attitudes et comportements positifs des employés, car ils sont des attributs essentiels pour la croissance de toute organisation. L'une de ces pratiques de ressources humaines est considérée comme la responsabilité sociale des entreprises. Arevalo et Aravind définissent la RSE comme « l'allocation discrétionnaire des ressources de l'entreprise en vue d'améliorer le bien-être social qui sert de moyen d'améliorer les relations avec les principales parties prenantes ». La RSE aide les employés à s'identifier à leur organisation et à façonner leurs attitudes à l'égard de l'organisation. L'importance du concept est démontrée par le fait que l'on considère la RSE comme l'une des initiatives véritablement innovantes visant à promouvoir le bien-être des employés et à améliorer les attitudes au travail.⁶⁰

2.1 La Satisfaction au travail

« La satisfaction au travail est une expression générale des attitudes positives des employés envers leur travail. La satisfaction au travail a fait l'objet de recherches

⁵⁹ Deepali Soni et Pooja Mehta, **Differential Effects of Demographics on Employees' Perception towards CSR: Empirical Evidences from Indian Banking Sector**, Pacific Business Review, Volume 15, N° 11, 2023, pp 47-48.

⁶⁰ Manimegalai Santhosh et Rupashree Baral, **A Conceptual Framework for Exploring the Impacts of Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes and Behaviour**, Journal of Human Values, Volume 21, N° 2, 2015, p 128.

scientifiques avec les études de « Hawthorn » au 20e siècle. Elle est définie comme un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation du travail en même temps que la satisfaction au travail a été définie comme un état émotionnel agréable, résultant de l'évaluation des expériences professionnelles, ainsi que du point auquel les employés expriment un positionnement affectif positif envers un travail. ».⁶¹

Schaefer et al. ont soutenu que la satisfaction au travail des employés est plus élevée lorsqu'ils considèrent leur employeur comme socialement responsable. Les chercheurs ont utilisé la théorie de l'échange social et la théorie de l'identité sociale pour expliquer le lien entre la RSE interne et externe et la satisfaction au travail. En conséquence, le principe de base de la théorie de l'échange social est l'hypothèse de réciprocité, ce qui signifie que lorsqu'une partie fournit quelque chose de valeur, l'autre partie doit également lui rendre quelque chose de valeur. De plus, Chatzopoulou et al. ont indiqué que la théorie de l'échange social suppose que les individus réagissent positivement lorsqu'ils reçoivent des ressources, telles que des ressources économiques et socio-émotionnelles, de leur employeur. Dans le cas de la RSE, la RSE interne d'une entreprise adressée aux employés augmente les relations d'échange social car elle leur profite, comme la stabilité de l'emploi, le développement des compétences et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. En conséquence, les employés lui rendent la pareille en affichant des attitudes et des comportements positifs envers l'organisation, ce qui affecte la satisfaction au travail. Des études antérieures ont montré que la RSE interne influence fortement et positivement la satisfaction au travail.

La théorie de l'identité sociale stipule que l'identification sociale d'un individu augmente lorsque l'organisation est socialement responsable, réputée et légitime. Les chercheurs ont fait valoir que le fait de faire partie d'une entreprise socialement responsable augmente le sentiment d'utilité et de fierté des employés, ce qui conduit à des résultats positifs liés au travail, y compris la satisfaction au travail. En outre, des études antérieures ont démontré que l'engagement externe en matière de RSE pouvait donner l'image d'une organisation socialement responsable. Peterson a indiqué que la participation des employés à des programmes de bénévolat d'entreprise alignés sur leurs valeurs améliore les compétences liées à l'emploi, ce qui peut permettre aux employés de se sentir satisfaits de leur travail dans l'entreprise. En utilisant la théorie de l'identité sociale, des chercheurs

⁶¹ Soran K. Omer, **THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION**, Journal of Process Management – New Technologies, Volume 6, N° 3, 2018, p 59.

antérieurs ont indiqué que l'évaluation positive des initiatives de RSE de leur employeur par les employés influence positivement la satisfaction au travail.⁶²

De plus, la théorie de l'échange social a été appliquée pour expliquer en détail les relations entre les aspects de la RSE, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel afin de s'adapter au contexte des ressources humaines des banques. Les employés de banque peuvent choisir de s'engager à différents niveaux en réponse aux ressources bénéfiques qu'ils reçoivent de leur banque provenant des initiatives de RSE. Ils peuvent consacrer des quantités plus importantes de ressources cognitives, émotionnelles et physiques à la banque, ce qui constitue une manière profonde de répondre aux activités de RSE de la banque. Sur la base de la littérature sur l'engagement des employés (par exemple, Kahn), lorsque les employés reçoivent des avantages ou des ressources de leur banque, ils peuvent se sentir obligés de rembourser leur organisation avec des niveaux d'engagement plus élevés. Ainsi, la quantité de ressources cognitives, physiques et émotionnelles qu'un employé de banque prépare et est prêt à consacrer à l'exercice de ses fonctions dépend des ressources socio-émotionnelles et économiques reçues de la banque. Par conséquent, la théorie de l'échange social est considérée comme une base théorique appropriée pour expliquer pourquoi un employé de banque choisit de s'engager davantage (ou moins) dans sa banque par le biais d'activités liées aux aspects de la RSE, en se basant sur les fondements de la confiance et de l'échange de valeur entre un individu et ses pratiques sur le lieu de travail, du point de vue de la théorie de l'échange social.⁶³

2.2 La performance organisationnelle

Ukpabi et al notent que la pratique consistant à s'assurer que les organisations répondent aux besoins divergents de leurs communautés d'accueil est essentielle à la bonne marche et au succès de leurs opérations commerciales. Baridam affirme que toute entreprise qui ne prend pas très au sérieux la question de la responsabilité sociale des entreprises ne survivra pas à long terme, car la perception de la société quant à la bienveillance d'une organisation joue un rôle crucial dans la détermination du taux d'acceptation de la marque de cette entreprise dans une zone spécifique. Omodafe et Akparobi soutiennent que la

⁶² Leomar B. Virador et autres, **Corporate Social Responsibility and Employee Satisfaction: The Mediating Effects of Work-Life Balance Support and Work Stress**, *Recoletos Multidisciplinary Research Journal*, Volume 11, N° 2, 2023, p 43.

⁶³ Loan Thi-Hong Van et autres, **The impact of internal social responsibility on service employees' job satisfaction and organizational engagement**, *Service Business*, Volume 18, N° 1, 2024, p 109.

capacité concurrentielle d'une entreprise et l'acceptabilité de son produit par le grand public affectent sa performance globale et sa productivité.

L'importance d'une performance élevée et améliorée des organisations commerciales découle du fait que les organisations très performantes ont de meilleures chances de survie, de prestation de services de qualité, de satisfaction élevée des clients et de satisfaction des attentes des propriétaires. De plus, une organisation très performante stimule positivement le développement économique, améliore le niveau de vie de la société et la réalisation des objectifs commerciaux des propriétaires.

Une stratégie pour survivre et fonctionner efficacement consiste à s'impliquer et à divulguer ses activités de responsabilité sociale d'entreprise pour attirer de nouveaux clients et construire une image favorable auprès du public, ce qui contribue dans une large mesure à l'amélioration des performances organisationnelles. Siddig et Javed soutiennent que la responsabilité sociale des entreprises reste une stratégie commerciale puissante qui non seulement fournit un soutien pour vaincre la concurrence commerciale, mais aussi une stratégie clé qui aide les organisations à développer leurs activités dans la société. En d'autres termes, en se concentrant sur le succès financier et la croissance du bien-être et du développement de la communauté, une organisation peut améliorer ses performances dans l'arène commerciale hautement compétitive d'aujourd'hui. Les chercheurs ont fait valoir que l'implication de la RSE aide les entreprises à acquérir un avantage concurrentiel sur leurs rivaux ayant une implication sociale moindre ou non reconnue dans leur environnement opérationnel, en augmentant leur acceptabilité, leur part de marché et en améliorant la rentabilité, qui sont des indicateurs de performance, la nécessité pour les entreprises de s'engager dans des activités de responsabilité sociale découle du fait qu'elles aident les organisations à améliorer la capacité d'attraction et de rétention de leurs clients, ce qui conduit à une augmentation des ventes de produits, à une amélioration des parts de marché et à une plus grande rentabilité pour les organisations. De plus, Dhaliwal soutient que « l'implication dans la responsabilité sociale des entreprises aide les organisations à devenir relativement supérieures dans leurs performances et à bénéficier des avantages de la réduction du coût des capitaux propres ».⁶⁴

⁶⁴ Oiku, Peter Omoyebagbe, Onyebuchi Obiekwe, and Olumuyiwa Olugbenga Obafemi, **Corporate Social Responsibility and Organizational Performance: A Theoretical Review**, INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES AND MANAGEMENT RESEARCH, 2023, p 2-4.

De plus, l'association entre RSE et performance de l'entreprise, où de nombreuses études ont contrôlé trois variables (taille de l'entreprise, secteur d'activité et âge de l'entreprise) qui ont un impact significatif sur les effets de l'orientation marché et de la RSE sur la performance de l'entreprise. De nombreux chercheurs apportent la preuve que les parties prenantes attendent plus d'initiatives sociales de la part des grandes entreprises que des petites. Par exemple, les grandes entreprises et les entreprises cotées en bourse sont poussées à afficher une obligation de RSE. Dans leur première étude, Trotman et Bradley, trouvent une relation significative entre la divulgation de la responsabilité sociale et la taille de l'entreprise mesurée à la fois par l'actif total et le volume des ventes. De plus, Stanwick et Stanwick soulignent que les grandes entreprises reconnaissent la nécessité d'être des leaders dans leur engagement envers la performance sociale de l'entreprise. Le rôle de leader peut être dû non seulement à l'accès de l'entreprise à d'autres actifs utilisés pour mettre en œuvre les plans de performance sociale de l'entreprise, mais aussi à l'impact accru d'autres parties prenantes (c'est-à-dire les réglementations gouvernementales, les groupes environnementaux) plutôt qu'à une attention prioritaire portée aux actionnaires. Ils ont constaté une association positive significative entre la taille de l'entreprise et la performance sociale de l'entreprise. En outre, les petites entreprises sont moins capables que leurs homologues de plus grande taille d'adopter des philosophies de RSE et de relier leurs activités de RSE à des parties prenantes extérieures. Dans la même optique, Park indique que les grandes entreprises ont plus de ressources disponibles et sont en mesure d'impliquer davantage d'activités de RSE conduisant à générer une performance financière élevée. Par conséquent, la taille de l'entreprise est une variable de contrôle importante et influence positivement la relation entre la RSE et la performance de l'entreprise.⁶⁵

2.3 La réputation des organisations

La responsabilité sociale des entreprises se concentre sur les activités sociales qui améliorent la réputation commerciale des entreprises afin de rester compétitives sur le marché. Les entreprises socialement responsables peuvent augmenter leur capital en améliorant leur réputation. La plupart des entreprises qui investissent dans des activités de RSE sociale sont celles qui s'occupent de l'éducation, du sport, des activités culturelles, de

⁶⁵ Mohamed A. K. Basuony, Reham I. Elseidi et Ehab K. A. Mohamed, **THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FROM A MENA COUNTRY**, *Corporate Ownership & Control*, Volume 12, N° 1, 2014, pp 762-763.

la santé et de la protection sociale. Investir dans des activités de RSE sociale contribuera à répondre aux attentes des clients cibles en fournissant les meilleurs services qui amélioreront la réputation de l'entreprise. D'autre part, les entreprises qui exercent leurs activités uniquement pour faire des bénéfices sans contribuer au bien-être de la société finissent par nuire à leur bonne réputation. Étant donné que les actionnaires préfèrent investir uniquement dans une entreprise réputée et digne de confiance, les sociétés cotées en bourse présentent un risque de réputation grave, car l'investissement dans une entreprise non réputée peut entraîner une perte financière énorme pour un actionnaire.

Par conséquent, les parties prenantes ne peuvent faire confiance qu'aux entreprises qui répondent aux besoins et aux demandes sociales. En outre, Botero a mené une recherche sur les atteintes à la réputation et a établi que la réalisation d'activités de RSE sociale contribuera à mettre fin au risque de réputation.⁶⁶

Ces arguments illustrent une relation entre la RSE et la réussite commerciale. De nombreuses études antérieures ont démontré une forte association entre la RSE et la performance financière à court et à long terme. Une méta-analyse d'Orlitzky et al analysant 52 études a révélé que les entreprises ayant des niveaux plus élevés de responsabilité sociale ont tendance à avoir des bénéfices plus élevés. La corrélation positive entre la performance financière et la RSE est principalement due à l'avantage concurrentiel qu'elle procure à l'entreprise. Les entreprises qui s'engagent dans des initiatives de RSE améliorent leur compétitivité en réduisant les coûts organisationnels et en améliorant leurs capacités. Les consommateurs sont prêts à payer plus pour des marques socialement responsables, ce qui profite à la situation financière de l'entreprise en raison d'une concurrence accrue. Dans le même ordre d'idées, certaines études récentes ont fait état d'une relation positive significative entre la RSE et la performance financière.

Dans le secteur des affaires, les intérêts des différentes parties prenantes sont concurrents. Les consommateurs recherchent une meilleure qualité, les fournisseurs souhaitent être payés rapidement, les créanciers apprécient la solvabilité, les employés recherchent une meilleure rémunération et de meilleurs avantages, les communautés aspirent à la prospérité et les actionnaires s'attendent à des bénéfices. Il est essentiel pour les entrepreneurs de trouver un équilibre entre ces divers intérêts. Les entreprises qui gèrent efficacement leurs parties prenantes reçoivent des commentaires positifs, ce qui leur permet

⁶⁶ Rumana Rahman et Aza Azlina Md Kassim, **Corporate Social Responsibility and Company Reputation: A Conceptual Framework**, Selangor Business Review, Volume 3, N°. 1, 2018, pp 25-26.

de fonctionner de manière efficace et rentable. Selon l'interprétation instrumentale de la théorie des parties prenantes, des relations solides avec un éventail de parties prenantes produisent des avantages. Certains chercheurs soutiennent que la protection des intérêts des parties prenantes conduit à des opérations d'entreprise plus efficaces.⁶⁷

3. Les défis de la promotion de la responsabilité sociale sur le lieu de travail

L'adoption de la responsabilité sociale par les organisations est confrontée comme tout changement à un courant de résistance, et pleins de défis sur plusieurs niveaux, dans ce qui suit on va présenter quelques défis qui se mets en face de l'application des différents principes de la responsabilité sociale.

3.1 La résistance au changement

Le phénomène de « résistance » a également été étudié de manière tout aussi approfondie dans différents domaines, notamment la psychologie, les ressources humaines et même la physique. Les chercheurs se sont inspirés des livres de physique pour définir symboliquement la résistance comme une « force restrictive qui tend à maintenir le statu quo ». Certains chercheurs ont même assimilé la résistance au changement à l'inertie. Selon Pardo del Val et Martinez Fuentes, la résistance peut retarder le processus de changement, augmenter ses coûts ou entraver sa mise en œuvre. Dans son article classique sur la gestion de la résistance au changement organisationnel, Lawrence souligne que de nombreuses initiatives de changement échouent complètement en raison d'une résistance imprévue au changement.

Selon Armenakis et Bedeian, le changement peut provoquer des réactions, telles que le déni et le stress, qui peuvent amener les employés à résister au changement plutôt qu'à l'accepter. Plusieurs chercheurs ont apporté des preuves empiriques de la résistance au changement, notamment Zell, qui a étudié la résistance au changement dans un contexte universitaire. Elle a constaté que les individus étudiés passaient par des phases de déni, de

⁶⁷ Ahmad Nabi Ahmadzai et autres, **Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Reputation and Financial Performance: The Moderating Role of Servant Leadership**, Kardan Journal of Economics and Management Sciences, Volume 6, N° 3, 2023, p 22.

colère et de dépression avant d'atteindre une étape finale d'acceptation des changements organisationnels en cours.⁶⁸

L'environnement commercial complexe de l'époque contemporaine a fait de la recherche constante de moyens compétitifs pour s'adapter et tirer parti des situations changeantes une responsabilité pour les organisations. De nombreuses études ont identifié la gestion du changement organisationnel comme l'une des mesures nécessaires pour atteindre la responsabilité sociale et la durabilité ainsi que pour gagner une impulsion compétitive vers une croissance organisationnelle continue. En substance, pour que les organisations s'adaptent bien au défi actuel de la durabilité et de la RSE, la gestion des changements organisationnels est un ingrédient important qui ne peut être laissé de côté. De même, la RSE et la durabilité sont deux concepts liés par lesquels les organisations continuent d'intégrer les principes économiques, sociaux et environnementaux de responsabilité dans leurs opérations afin de gagner la légitimité et la bonne volonté des parties prenantes.

Ainsi, la RSE et la durabilité dans le contexte de la gestion des changements organisationnels peuvent être conceptualisées de deux manières, d'abord comme une réponse aux attentes éthiques et stratégiques des parties prenantes d'une organisation et également comme une intégration du processus de changement interne qui soutient les nouveaux principes de fonctionnement des entreprises. Bien que le changement soit presque inévitable, la manière dont les organisations le gèrent est devenue plus pertinente pour accroître leur responsabilité sociale et leur avantage en matière de durabilité. En tant que partenaires essentiels, l'une des façons dont les organisations sont en mesure de gérer le défi du changement et de la durabilité et de réussir à long terme est de s'adapter au changement.⁶⁹

3.2 Les contraintes des ressources

Les entreprises entreprennent des investissements optimaux pour maximiser la valeur des entreprises en obtenant des performances supérieures et un avantage concurrentiel. Pour ce faire, les entreprises doivent financer et être financées. La capacité d'une entreprise à financer

⁶⁸ Ola G. El-Taliawi, **Resistance to Organizational Change**, Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Cham: Springer International Publishing, 2023, p 11474.

⁶⁹ Emmanuel Jeffrey DZAGE et Anita PIEROG, **Corporate social responsibility and sustainability in the context of change-influence of the stakeholder theory**, SEA – Practical application of science, Volume 11, N° 33, p 158.

ses investissements est directement liée à ses contraintes financières. Les contraintes financières font référence aux frictions du marché qui peuvent empêcher une entreprise de financer tous les investissements souhaités. Par exemple, les contraintes financières comprennent l'incapacité d'emprunter ou les contraintes de crédit. Elles peuvent également être considérées comme l'incapacité d'émettre des actions ou l'illiquidité des actifs.

La contrainte financière est causée par l'écart entre le coût externe et le coût interne du capital, qui peut, entre autres facteurs, être dû aux coûts d'agence et à l'asymétrie d'information d'un marché imparfait. En général, les investisseurs exigent un taux d'intérêt supérieur au rendement du marché pour compenser les coûts d'information dus aux asymétries d'information et aux coûts d'agence. Pour cette raison, le coût du financement externe est plus élevé que le coût du capital interne.⁷⁰

L'obligation d'impliquer les ressources de l'entreprise dans des activités socialement responsables. L'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de RSE peuvent être complexes. Cela implique sans aucun doute la participation de ressources humaines et financières. Parmi les exemples d'utilisation de ressources financières, on peut citer les dépenses liées à l'insertion d'informations écologiques sur les emballages ou au parrainage d'initiatives sociales locales. À son tour, un exemple d'utilisation des ressources humaines consiste à détourner les employés des tâches liées au cœur de métier de l'entreprise au profit d'activités pro-sociales.

Parlant du manque de ressources financières pour s'engager dans des activités de RSE. Ce ne sont pas les ressources réelles de l'entreprise qui comptent, mais la perception de ces ressources qui est plus importante. Les chefs d'entreprise qui pensent que leur entreprise ne dispose pas de ressources financières suffisantes sont moins susceptibles de penser favorablement et de s'engager dans la RSE. De plus, leur conviction que les dépenses de RSE ne seront pas compensées en termes d'économies de coûts est également importante dans l'engagement de la RSE.⁷¹

⁷⁰ Young Min Kawka and Suk Bong Choi, **Corporate Social Responsibility and Financial Constraints: Evidence from Korean Firms**, GLOBAL BUSINESS & FINANCE REVIEW, Volume 20, N° 2, 2015, pp 16-17.

⁷¹ Dixit, Sushil Kumar, and Samant Shant Priya, **Barriers to corporate social responsibility: An Indian SME perspective**, International Journal of Emerging Markets, Volume 18, N° 9, 2023, 2446.

3.3 Les priorités conflictuelles

Les rôles spécifiques des groupes d'intérêts particuliers dans le processus de formulation des critères peuvent varier. Les concepts de pouvoir et d'urgence issus de la théorie de l'identification des parties prenantes aident à déterminer ces rôles. Les parties prenantes possèdent du pouvoir parce qu'elles contrôlent les ressources dont l'organisation a besoin. Pour les groupes d'intérêts particuliers, ces ressources incluent les relations avec les principales parties prenantes. Par exemple, ils peuvent parler négativement de l'entreprise à ses membres et aux médias, auquel cas ils atteignent les principales parties prenantes, qui possèdent des ressources vitales que l'entreprise souhaite, comme les dépenses de consommation. Ainsi, le pouvoir d'un groupe d'intérêt spécial est lié à sa capacité à influencer les principales parties prenantes, qui peuvent menacer de retirer des ressources de l'entreprise et donc inciter à des décisions que l'entreprise aurait autrement prises différemment. Les pressions externes qui peuvent nuire à la réputation d'une entreprise, comme l'attention médiatique portée à l'empreinte carbone d'une entreprise ou le recours au travail des enfants dans sa chaîne d'approvisionnement, augmentent probablement l'urgence de ces questions pour les dirigeants.

Les groupes d'intérêts spéciaux ayant une faible urgence et un faible pouvoir sont des parties prenantes « dépendantes », qui dépendent de parties prenantes plus puissantes ou de la direction de l'entreprise pour gagner en influence. Dans le contexte de la formulation des normes, les parties prenantes dépendantes comptent sur la volonté des entreprises de fixer des critères plus élevés que le niveau minimum, en dessous duquel elles seraient considérées comme illégitimes. Les groupes d'intérêts spéciaux ayant des revendications très urgentes mais un faible pouvoir sont des parties prenantes « discrétionnaires ». Les entreprises peuvent répondre aux intérêts urgents de ces groupes d'intérêts spéciaux parce que cela pourrait associer des associations positives à leur image d'entreprise et/ou à leur marque, mais comme les groupes d'intérêts spéciaux ont relativement peu de pouvoir, l'entreprise ne se sent probablement pas obligée de le faire. Les groupes ayant un pouvoir élevé et une faible urgence, ou parties prenantes « dominantes », ont à la fois du pouvoir et de la légitimité et sont susceptibles de développer une sorte de relation formelle avec l'entreprise, bien qu'ils puissent choisir de ne pas exercer leur pouvoir parce que leurs revendications sont moins urgentes que celles des autres parties prenantes. Il semble peu probable que les groupes d'intérêts particuliers occupent des positions aussi importantes dans la plupart des entreprises, à moins que l'entreprise elle-même ne soit fondée sur des

principes de RSE dans lesquels le groupe d'intérêts particuliers joue un rôle essentiel ou que sa légitimité soit tombée si bas que l'existence même de l'entreprise soit menacée. Enfin, si les groupes d'intérêts particuliers ont des revendications urgentes et un pouvoir élevé, ils sont des parties prenantes « définitives » et, par définition, font déjà partie de la coalition dominante d'une organisation ou du groupe des parties prenantes les plus influentes. Lorsque les revendications de ces parties prenantes deviennent plus urgentes que celles des autres parties prenantes, elles ont probablement la priorité et le groupe devient le plus influent.⁷²

⁷² Paul T.M. Ingenbleek and Victor M. Immink, **Managing Conflicting Stakeholder Interests: An Exploratory Case Analysis of the Formulation of Corporate Social Responsibility Standards in the Netherlands**, Journal of Public Policy & Marketing Volume 29, N° 1, 2010, pp 54-55.

Conclusion

Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a connu une évolution depuis les années 1960 jusqu'aujourd'hui, qui a été l'influencée par des perspectives éthiques, stratégiques et politiques.

On peut classer la RSE en trois grandes conceptions : éthique, qui s'articule autour d'actions philanthropiques volontaires ; stratégique, qui met l'accent sur le lien entre la performance sociale et la performance économique ; et politique, qui met en évidence le rôle des entreprises dans la durabilité sociétale et le bien-être de la communauté. Le cadre ISO 26000 est présenté comme une définition complète de la RSE, mettant l'accent sur le comportement éthique et la transparence vis-à-vis des impacts sociaux et environnementaux.

Malgré l'élaboration d'une démarche RSE rencontre plusieurs défis, et différentes perceptions par les parties prenantes, les entreprises ont l'obligation morale de travailler à aller au de l'augmenter ses bénéfices vers l'amélioration de la société. Cette réflexion a suscité un intérêt croissant de la part des chercheurs et des praticiens, qui ont développé d'autres logiques pour justifier l'engagement des entreprises pour la RSE, visant à concilier les impératifs économiques et environnementaux de notre société et de démontrer que cette intégration est le fondement même d'un développement durable. De ce fait, la RSE est perçue comme une bonne pratique sociale au service des objectifs économiques et financiers traditionnels. Cependant, la RSE est souvent utilisée comme une politique de marketing ou de communication, alors qu'elle doit être une stratégie intégrée pour toutes les unités de l'entreprise. Ainsi, une meilleure intégration des principes de la RSE, favorise l'innovation et améliore la sécurité, l'efficacité de la production et la qualité des produits, ce qui peut renforcer la notoriété de l'entreprise sur son marché, attirer de nouveaux clients et partenaires et contribuer, dans une plus large mesure, entre les impératifs de l'homme et son environnement.

Chapitre II :
Les fondements théoriques
de la justice
organisationnelle

Introduction

Ce chapitre portera sur un assemblage des littératures définissant la justice organisationnelle, ensuite on va aborder les différents antécédents de la justice organisationnelle, par découvrir les facteurs déterminants la justice ou l'injustice de l'organisation pour les employées, et les motifs organisationnels qui poussent les employées à se sentir traité d'une manière juste ou injuste par l'organisation, après on va présenter la structure de la justice organisationnelle et ses différentes dimensions qui sont respectivement la justice distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle, ensuite on va développer les conséquences de la justice organisationnelle sur le plan individuels, enfin on va terminer par revoir les littérature qui ont abordé la relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et la responsabilité sociale des entreprises.

Section 1 : Notions Fondamentales de la Justice Organisationnelle**1- Définition de la Justice Organisationnelle :**

En 1965, Adams a présenté la théorie de l'équité qui vise à expliquer comment les employés répondent à la perception d'injustice dans leur milieu de travail. Cette théorie concentre plus sur les données relatives (ratio d'inputs sur outputs) que sur les valeurs absolues. Plus précisément, les inputs peuvent être définis comme la perception par le salarié de sa contribution au travail et les outputs sont des éléments tels que les rémunérations intrinsèques du poste, les avantages en nature, le statut du poste, les symboles liés statut. Cependant, la comparaison entre inputs (ce que l'individu apporte à l'entreprise) et outputs (ce que l'individu en reçoit) ne peut pas être réalisée par l'individu de manière directe : chacun fait appel à un processus de comparaison sociale. La théorie affirme que les individus s'efforcent de maintenir le rapport entre leur contribution au travail (inputs) avec leur rétribution (outputs) de façon équivalente à celui des personnes auxquelles ils se comparent (les référents). En d'autres termes, les situations d'inéquité créent une motivation à rétablir l'équité.⁷³

Par la suite, la justice organisationnelle a été introduite par Greenberg dans les années 1980 ; et elle est désormais reconnue comme un déterminant essentiel des attitudes et des comportements au travail.⁷⁴

Greenberg a défini la Justice Organisationnelle comme le concept qui exprime la perception des employés sur le degré dans lequel ils ont été traité équitablement dans les entreprises, et comment ces perceptions ont influencé les résultats organisationnelles tels que l'engagement et la satisfaction.⁷⁵

Alors que Mooran a défini la justice organisationnelle en tant que terme qui décrit le rôle de l'équité relative à l'environnement de travail, il a mentionné aussi que la justice organisationnelle est concernée par la façon dont ces déterminants influencent les autres variables relatives à l'environnement de travail.⁷⁶

⁷³ DEVILLE, Audre et autres, **La Disputatio au cœur du management : Débats et controverses**, Nouvelle édition, Aix-en-Provence, France : Presses universitaires de Provence, 2022, P100.

⁷⁴ Nicolas Gillet et autres, **Justice Organisationnelle et intentions de quitter : le rôle médiateur du bien-être eudémonique**, Revue québécoise de psychologie, n° 36, 2015, p 129.

⁷⁵ Sajjad Najafi et autres, **Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior : An empirical model**, African Journal of Business Management, vol 05, n° 13, juillet 2011, p 5243.

⁷⁶ Osama AbdulKarim Hazzi, **Organizational Justice : The Sound Investment in Organizations**, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences « ISSN », n° 52, Septembre 2012, p 164.

Il est donc pertinent de noter que la justice organisationnelle concerne les normes sociales qui régissent la répartition des ressources au sein de l'entreprise, les processus et procédures qui déterminent cette répartition, ainsi que les relations interpersonnelles liées à ces processus et répartitions.⁷⁷

De ce qui précède, on peut dire que la justice est un concept subjectif et descriptif, en ce sens elle capture ce que les individus croient être juste, plutôt qu'une réalité objective ou un code moral prescriptif. Telle que définit ici, la justice organisationnelle est une évaluation personnelle de la position éthique et morale de la conduite managériale. De cette approche il est compris qu'afin de produire une justice il est impératif pour la direction d'adopter le point de vue des employés. Autrement dit, l'entreprise doit comprendre quels types d'événements engendrent ce sentiment subjectif de la justice organisationnelle.⁷⁸

Pour résumer ce qu'on a mentionné avant, le concept de la justice organisationnelle correspond à l'équité perçue par les individus dans leurs échanges entrepris dans leurs entreprises. Selon la définition de Folger et Cropanzano, Il est donc approprié de souligner que la justice organisationnelle se réfère « aux règles et aux normes sociales qui régissent l'entreprise en matière de répartition des ressources et des avantages (justice distributive), des processus et procédures associés à cette répartition (justice procédurale), ainsi que des relations interpersonnelles impliquées dans ces processus (justice interactionnelle) ». La perception de la justice organisationnelle reflète « le jugement qu'un individu porte face à un ou plusieurs de ces trois dimensions ».

Nous retiendrons la définition apportée par Nasr et al, « La justice organisationnelle se réfère à la perception d'équité dans les échanges qui ont lieu au sein d'une entreprise, qu'ils soient sociaux ou économiques. Elle concerne l'individu dans ses interactions avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues, ainsi qu'avec l'entreprise considérée comme un système social. »

⁷⁷ Amar Fall, Fatéma-Godineau et David Carassus, **Analyse de l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail et la performance dans la tâche au sein des collectivités locales françaises**, AGRH, Lyon, France, Octobre 2018, P 2.

⁷⁸ Russell Cropanzano, David E. Bowen et Stephen W. Gilliland, **The Management of Organizational Justice**, Academy of Management Perspectives, Novembre 2007, P 35.

La justice organisationnelle a franchi chronologiquement trois étapes distinctes, donnant une littérature et une compréhension complète au concept. Prochainement une clarification détaillée pour chaque dimension.⁷⁹

2- Les antécédents des perceptions de la justice organisationnelle :

Dans une revue théorique sur la justice organisationnelle, Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp ont utilisé la taxonomie de Cronbach, qui organise la recherche en sciences comportementales, pour classer les études sur la justice organisationnelle en deux grandes catégories, représentant deux approches distinctes. La première catégorie, appelée le paradigme expérimental ou « événementiel », regroupe les recherches qui se concentrent principalement sur des expériences pour analyser comment des événements organisationnels spécifiques influencent les perceptions de justice. La seconde catégorie, le paradigme corrélational, comprend les études qui, à travers des enquêtes sur le terrain, explorent les liens entre les évaluations générales de justice et les réactions des employés envers l'entreprise et ses représentants. Cropanzano et ses collègues estiment qu'il serait particulièrement pertinent de combiner ces deux paradigmes de recherche pour étudier comment la perception de l'équité des événements spécifiques vécus par les employés au sein de l'entreprise se connecte à leurs évaluations de l'équité des entités sociales avec lesquelles ils interagissent (principalement l'entreprise et ses figures d'autorité), ainsi que leurs attitudes et comportements envers ces entités. Selon ces auteurs, une telle intégration offrirait une meilleure compréhension des dynamiques de la justice en milieu organisationnel.

En réponse à cet article, Van den Bos note que la plupart des recherches sur la justice organisationnelle reposent sur des enquêtes de terrain. Cela a permis de développer une compréhension approfondie des impacts des perceptions de justice sur les attitudes et les comportements des employés. Cependant, il reste encore peu d'informations sur deux questions essentielles : pourquoi les individus se préoccupent-ils de l'équité à leur égard et comment élaborent-ils leurs jugements de justice ?⁸⁰

⁷⁹ Boumesbah Nabil et Chenini Moussa, **L'impact de justice organisationnelle perçue sur les comportements de citoyenneté organisationnelle**, مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية, Vol 09, N° 01, 31 Mars 2018, PP 2-3.

⁸⁰ Assaad El Akrami, Mohamed Ikram Nasr et Julie Camerman, **Comportement organisationnelle (vol 02) : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel**, De Boeck Supérieur, 2006, P 47.

Colquitt et ses collègues ont soutenu dans leur méta-analyse que les variations des résultats observés concernant les effets de la justice organisationnelle peuvent être attribuées à l'influence des variables personnelles. En effet, la perception de la justice organisationnelle étant relative et non stable chez les employés, elle peut varier en fonction des caractéristiques individuelles de chaque personne. Bien que les déterminants personnels aient été négligés pendant longtemps dans l'étude des attitudes et comportements organisationnels, on observe récemment l'émergence de modèles intégrateurs visant à comprendre comment ces déterminants personnels interagissent avec la perception de la justice organisationnelle et influencent les comportements organisationnels. Ainsi, plutôt que la situation de justice organisationnelle elle-même, c'est la perception individuelle de cette situation qui favoriserait l'engagement organisationnel, et deux personnes peuvent percevoir la même situation de manière différente en fonction de leur parcours et de leurs caractéristiques personnelles. Colquitt, Scott, Judge et Shaw proposent trois théories intégratives pour examiner l'impact de la personnalité comme modérateur 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 des modérateurs potentiels tels que la propension à la confiance, l'aversion au risque et la morale, et les ont testés dans une étude en laboratoire. Les résultats ont confirmé que les traits de personnalité modèrent les effets de la justice organisationnelle sur l'exécution des tâches et les comportements organisationnels. Ainsi, bien que la perception de justice soit principalement influencée par des éléments organisationnels, de nombreuses études montrent que les facteurs de personnalité jouent également un rôle important dans la perception de la justice et les réactions organisationnelles.⁸¹

De ce fait, on va organiser les idées relatives aux antécédents de la justice organisationnelle en deux parties, la première concernera les déterminants organisationnels et relationnels, alors que la deuxième sera consacrée aux déterminants individuels.

⁸¹ **Jale Minibas-Poussard et 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, Université Galatasaray, 2013, P110.**

2.1 Les déterminants organisationnels et relationnels :

Dans cette partie, on va s'incliner sur le paradigme événementiel susmentionné, afin de comprendre l'impact d'événements organisationnels spécifiques sur les jugements de justice.

a. Les outcomes des décisions et pratiques organisationnelles :

On entend par outcomes des décisions et pratiques organisationnelles, la manière dont les ressources ou les résultats d'une prise de décision sont distribués. Les perceptions qu'ont les employés de ces distributions sont construites par l'employée en comparant ses rétributions à celles des autres, ou à ses propres rétributions antérieures. Trois critères peuvent être utilisés pour évaluer le caractère juste ou non des allocations des ressources. L'équité, l'égalité et le respect des besoins individuels sont privilégiés selon le contexte. Par exemple, si l'on désire maintenir un climat de compétitivité dans une entreprise, le critère d'allocation retenu sera l'équité puisqu'il repose sur le principe qu'à plus grande contribution correspond à plus grande rétribution. Pour privilégier un esprit de solidarité au sein d'un groupe ; l'égalité des rétributions pour tous est logiquement appliquée.⁸²

b. Les procédures organisationnelles :

Dans une étude menée par Catlla et Albanet sur les sources de malaise au travail signalées par les employés, il ressort que les questions de justice et d'équité sont au centre des préoccupations des travailleurs. En effet, des normes inappropriées et des règles ambiguës au sein des entreprises sont souvent perçues comme contraignantes. Certains employés doivent se conformer à des procédures rigides, ce qui peut les placer dans des situations où ils doivent faire face à des instructions contradictoires. Cette situation de travail entravé engendre insatisfaction, mécontentement et sentiment d'injustice envers la direction. Les employés peuvent ainsi éprouver du désarroi face à des décisions managériales qu'ils ne comprennent pas. Guibert, Grolleau et Mergier décrivent ce phénomène comme une "paralysie managériale" subie par les employés de la fonction publique territoriale. Selon

⁸² Marine Janiczek, Willial d'Hoore et Alain Vas, **Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier**, EMS Editions, « Question(s) de management », N°0, Septembre 2012, P 99.

ces auteurs, cette paralysie génère chez les employés une incompréhension et un sentiment d'injustice, notamment en ce qui concerne la répartition des ressources.⁸³

c. Les rôles des figures d'autorité :

Les employés sont préoccupés quant à la qualité du traitement interpersonnel qu'ils reçoivent lors de la mise en œuvre des procédures organisationnelles.⁸⁴

De ce qui a été mentionné avant, on peut distinguer entre l'équité des procédures formelles et l'équité des traitements interpersonnels.

Selon l'analyse de Cahn, les gens considèrent le soi comme sacré, et ce sens du sacré suppose une « personnalité inviolée ».

Les recherches de Bies identifient une variété de dépassements interpersonnels qui peuvent éclairer les limites du « soi sacré ». En tant que catégorie importante de dépassement, les employés sont préoccupés par les « jugements désobligeants » faits sur eux-mêmes par les autres, ce qui, en justice, fait référence à la véracité et à l'exactitude des déclarations et des jugements sur une personne. La deuxième catégorie implique la « tromperie », qui, dans un contexte de justice, fait référence à la correspondance entre ses paroles et ses actions. En tant que troisième catégorie de dépassement, les employés sont préoccupés par « l'invasion à la vie privée », qui, dans le contexte de la justice, fait référence à la légitimité de la divulgation d'informations personnelles sur une personne à une autre. Une quatrième catégorie de dépassement implique le « manque de respect », qui, dans un contexte de justice, fait référence aux signes et symboles montrant le respect de la valeur ou de la valeur intrinsèque de l'individu.⁸⁵

On peut organiser ces quatre critères en deux parties, la première représente le côté informationnel, alors que la deuxième le côté interpersonnel, ce qui nous mènent à dire que l'employé atteint le sentiment de justice interpersonnelle lorsque son supérieur le traite avec respect, sincérité et sensibilité et qu'il l'explique les raisons justifiantes les décisions et les procédures qui le concernent.

⁸³ Fatéma Safy-Godineau, David Carassus, Amar Fall, Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents ?. @GRH, De Boeck Supérieur, 2019, P 7.

⁸⁴ Jerald Greenberg et Russel Cropanzano, Advances In Organizational Justice, Stanford Business Books, 2002, P 99.

⁸⁵ Jerald Greenberg et Russel Cropanzano, Idem, PP 101-102.

d. L'influence des collègues au travail :⁸⁶

Bellenger montre que le degré de capacité de suggestion propre à chacun joue un rôle prépondérant dans la maîtrise de soi du processus d'influence. Il suppose donc que, inévitablement, face à une même source d'influence, certains individus sont plus facilement influençables que d'autres. En 1952, "l'effet de cendre", seul, a démontré que le groupe, par son influence, était capable de changer l'opinion d'un individu a priori certain de la justesse de sa réponse à un problème prosaïque, tant qu'il imite les autres, malgré sa conviction de la fausseté de leur réponse. Dans son ouvrage intitulé "Les lois de l'imitation", Tarde dépeint l'explicite détermination des êtres humains à se soumettre volontairement à l'influence sociale afin d'échapper à la désapprobation sociale.

La théorie de l'échange social démarre du postulat de réciprocité stipulant que les employés qui perçoivent une justice quelconque dans leurs entreprises se sentent obligés de continuer à en faire partie. À l'inverse, une intention de partir émerge s'ils sont convaincus que le contrat psychologique qui les lie à leurs entreprises est rompu. Il en ressort que la justice organisationnelle se mesure à travers la perception d'équité des salariés vis-à-vis de leurs entreprises tant dans la manière dont les décisions ont été prises, que par rapport à la répartition et même dans l'équité des résultats eux-mêmes.

2.2 Les déterminants individuels :

La justice est une valeur fondamentale dans la vie humaine. Au niveau de la société et de l'individu, une vie sociale prospère n'est pas possible sans justice comme norme pour guider la répartition des biens et des charges, le comportement interpersonnel, ainsi que la mise en œuvre des procédures, pour cela, des études ont été proposées pour expliquer pourquoi et dans quelles conditions le souci de justice façonne les émotions et le comportement des gens, qui ont résulté une suggestion stipulant que la sensibilité à la justice n'implique pas une interprétation spécifique de ce qui constitue une injustice. Au contraire, les personnes sensibles à la justice réagissent fortement à l'injustice subjective, indépendamment du principe de justice qu'elles considèrent comme violé dans une situation spécifique.⁸⁷

⁸⁶ Hassane Gharbi et autres, **You Really Affect Me : The Role of Social Influence in the Relationship between Procedural Justice and Turnover Intention**, Int. J. Environ. Public Health, 19, 5162, 2022 ; P 03.

⁸⁷ Pour plus d'informations veuillez consulter « Baumert, A. & Schmitt, M, **Justice sensitivity** . In C. Sabbagh & M. Schmitt (Eds.), Handbook of Social Justice Theory and Research (pp 161-180). Springer, (2016). »

On peut distinguer entre deux volés dans ce point, le premier est relaté aux caractéristiques démographiques des personnes, alors que le deuxième dépend des traits de personnalité, en ce qui suit on va débattre les deux cotés susmentionnés.

a. Les caractéristiques démographiques :

L'influence des différentes caractéristiques démographiques sur le jugement de l'individu, a été présenté par le modèle proposé par Deaux et Major, qui est basé sur l'interaction, ce dernier, conceptualise les caractéristiques démographiques comme une composante d'interactions continues dans lesquelles les percepteurs émettent des attentes, négocient eux-mêmes leur propre identité et le contexte façonne le comportement qui en résulte, c'est un modèle de comportement lié aux caractéristiques démographiques plus axé sur les processus et les causes proximales que les approches précédentes. Tout en reconnaissant que des facteurs distaux tels que la socialisation, la biologie et les rôles sociaux peuvent favoriser des modèles stables de comportement féminin et masculin dans l'ensemble, ce modèle met l'accent sur la flexibilité et la dépendance contextuelle de nombreux comportements individuels liés au genre. Étant donné que les percepteurs, les individus et les situations varient tous dans le contenu et l'importance des attentes liées au genre, il est attendu un large éventail de comportements féminins et masculins observés, depuis l'identité virtuelle des sexes dans certaines circonstances jusqu'à des différences frappantes dans d'autres. La tâche de l'enquêteur consiste alors à préciser comment chacune de ces sources d'influence fonctionnera dans des circonstances précises. Les modérateurs qui ont été identifiés devraient autoriser cette spécification.

Comme dans le cas du perceuteur, l'accent mis sur les processus cognitifs ne vise pas à nier l'influence des forces motivationnelles. L'analyse de la présentation de soi et de l'auto-vérification reconnaît l'importance des objectifs dans le choix de comportements de la personne. De plus, l'affirmation selon laquelle les caractéristiques de la cible, telles que le statut et le pouvoir, affectent les choix stratégiques de la personne, implique des aspects motivationnels.⁸⁸

b. Traits de personnalité :

D'après l'étude menée par Wanberg, Bunce et Gavin, sur un échantillon d'entreprises qui ont procédé au licenciement des employées, Peu de variables centrées sur les personnes

⁸⁸ Pour plus de détaille veuillez consulter « Kay Deaux et Brenda Major, **Putting Gender Into Context: An Interactive Model of Gender-Related Behavior**, Psychological Review 1987, Vol. 94, No. 3, pp 369-389 »

ont été examinées comme prédicteurs de perceptions des employés quant à l'équité des licenciements ou à leurs attitudes envers leur ancien ou leur nouvel employeur après un licenciement. Ils ont examiné l'affectivité négative et l'engagement organisationnel antérieur comme prédicteurs.

L'affectivité négative fait référence à une tendance à ressentir des états émotionnels aversifs. Les personnes avec une grande affectivité négative sont plus susceptibles de signaler un états émotionnels aversifs, de l'inconfort et de l'insatisfaction au fil du temps, quelle que soit la situation, tandis que les individus ayant une faible affectivité négative sont plus satisfaits, plus sûrs d'eux-mêmes et plus calmes. L'affectivité négative peut aider à expliquer les perceptions d'injustice des événements de licenciement et les attitudes associées au-delà des facteurs spécifiques au licenciement tels que l'explication, la corrigibilité et les indemnités de départ. Il semble tout à fait plausible, par exemple, que les personnes ayant une tendance à être négative soient celles qui se plaignent le plus des procédures et des décisions de licenciement.

L'engagement organisationnel préalable a fait l'objet de nombreuses recherches dans la littérature sur la justice organisationnelle. O'Reilly et Chatman ont constaté que les employés ayant un niveau élevé d'engagement organisationnel sont plus susceptibles d'accepter les décisions organisationnelles. De même, Tyler a constaté que les personnes très loyales envers une organisation jugeaient leurs interactions avec l'organisation plus justes. Il n'est cependant pas clair si ces résultats se généralisent ou non aux victimes de licenciement. Par exemple, il est possible que les victimes d'un licenciement impliquant un engagement organisationnel élevé soient plus susceptibles de percevoir que leur organisation a fait de son mieux dans les circonstances. D'un autre côté, les personnes qui avaient un niveau élevé d'engagement organisationnel avant d'être licenciées peuvent avoir des réactions particulièrement négatives, peut-être avoir le sentiment que leur organisation les a trahies. Bien qu'aucune recherche n'ait directement abordé ce problème avec les victimes de licenciement, un argument en faveur de ce dernier point pourrait être avancé par la découverte de Lcana et Feldman selon laquelle les victimes de licenciement qui ont déclaré des niveaux plus élevés d'attachement à leur emploi précédent avaient une santé mentale plus faible que les chômeurs qui avaient des niveaux d'attachement plus faibles à leur emploi précédent.⁸⁹

⁸⁹ WANBERG, BUNCE et GAVIN, **Perceived Fairness Of Layoffs Among Individuals Who Have Been Laid Off A Longitudinal Study**, *Personnel Psychology*, 52, 1999, p 64.

De ce qui précède on peut conclure que les corrélations avec les mesures d'autres variables de traits ont mis en lumière la signification psychologique et le fonctionnement des différentes perspectives de sensibilité à la justice. De telles conclusions corrélationnelles suggèrent systématiquement que la sensibilité de la victime implique des tendances antisociales et reflète un souci de justice pour soi-même, alors que la sensibilité de l'observateur, du bénéficiaire et de l'agresseur sont des perspectives pro-sociales reflétant un véritable souci de justice.⁹⁰

3- Les Fondements Motivationnels de la Justice Organisationnelle :

On a discuté auparavant les facteurs influençant le jugement de l'employé envers la justice/injustice quant au comportement de son organisation envers lui, mais une question fondamentale reste toujours sans réponse.

Dans cette partie on va essayer de justifier pourquoi les individus se soucient de la justice organisationnelle, et à travers la lecture des littératures on peut distinguer entre trois réponses, la vision concernant les besoins matériels (motif instrumental), celle concernant la valorisation de soie (Rapports interpersonnels) et en dernier la moralité (Motifs moreaux).

3.1 Motifs Instrumentaux :

Aujourd'hui, l'activité professionnelle occupe une place considérable dans la vie de certaines personnes. Le travail est alors un moyen pour ces individus d'exprimer pleinement leur potentiel et d'être reconnus tant professionnellement que socialement. Par conséquent, les salariés font des jugements de justice concernant ce qu'ils reçoivent de l'entreprise à l'occasion quotidienne de leur contrat de travail.

Locke voit que la satisfaction au travail est déterminée par la correspondance entre ce qui est perçu comme existant dans l'environnement de travail en termes de résultats (récompenses) et ce que l'on attend de cet environnement, est aujourd'hui largement acceptée. Bien qu'il existe un certain désaccord sur l'importance relative de résultats spécifiques pour les employés dans ce processus, il existe un consensus général sur le fait que la rémunération est un résultat de grande importance.

⁹⁰ Baumert, A. & Schmitt, M, **Justice sensitivity**, In C. Sabbagh & M. Schmitt (Eds.), Handbook of Social Justice Theory and Research, 2016, p 171.

Cette vision de l'importance de la rémunération est si répandue que des modèles spécifiques de satisfaction salariale ont été développés. Lawler, par exemple, a présenté une perspective qui considère la satisfaction salariale comme un écart entre le montant de la rémunération que l'on estime devoir recevoir et le montant que l'on estime recevoir réellement. À leur tour, les composantes « devrait recevoir » et « est reçu » sont supposées être influencées par des variables personnelles et environnementales.

Les références salariales des individus varient probablement aussi. Il existe des preuves substantielles, à titre d'illustration, que les références pour diverses combinaisons de niveaux de rémunération et d'avantages varient de manière prévisible en fonction des caractéristiques personnelles des employés.⁹¹

Selon l'étude menée par Herbert G.HENEMAN III et Donald P.SCHWAB, la satisfaction salariale est une construction multidimensionnelle. Les analyses factorielles confirmatoires et exploratoires suggèrent que les employés étudiés ont différencié plusieurs composantes des systèmes de rémunération organisationnels. Cela suggère à son tour qu'il est souhaitable de tenir compte de cette multi-dimensionnalité dans les conceptualisations ultérieures sur la satisfaction salariale.⁹²

3.2 Rapports interpersonnels :

Certains chercheurs affirment que ce n'est pas directement la justice organisationnelle qui favorise l'engagement organisationnel, mais plutôt la perception individuelle de cette justice. En fonction du parcours et des caractéristiques personnelles de chaque individu, la perception d'une même situation peut varier d'une personne à l'autre. Colquitt, Scott, Judge et Shaw (2006) proposent trois théories intégratives pour comprendre comment la personnalité peut modérer les effets de la justice : la théorie des effets heuristiques, la théorie de la gestion des incertitudes et la fairness theory. Ils ont identifié des modérateurs potentiels tels que la propension à la confiance, l'aversion au risque et la morale, et ont testé ces variables dans une étude en laboratoire. Les résultats ont montré que les traits de personnalité influencent les effets de la justice organisationnelle sur l'exécution des tâches et les comportements organisationnels. Ainsi, bien que la perception de la justice repose

⁹¹ Herbert G.HENEMAN III et Donald P.SCHWAB, **PAY SATISFACTION: ITS MULTIDIMENSIONAL NATURE AND MEASUREMENT***, International Journal of Psychology 20, North-Holland, 1985, pp 130-131.

⁹² Herbert G.HENEMAN III et Donald P.SCHWAB, *IBID*, p 138.

principalement sur des éléments organisationnels, de nombreuses études révèlent que les facteurs de personnalité, ou variables du soi, jouent également un rôle important dans la perception de la justice et les réactions organisationnelles.⁹³

La diversité des théories de la motivation, telle qu'elle est présentée dans la littérature sur le comportement organisationnel, reflète l'importance de ce concept dans la recherche académique. Chaque théorie offre une perspective unique pour comprendre ce qui motive les individus. La motivation est un enjeu crucial pour les organisations, car elle touche à des aspects fondamentaux comme la performance individuelle et collective, la santé et le bien-être au travail, ainsi que l'implication et la fidélisation des employés. L'étude de la motivation au travail, qui est définie comme une force dynamique poussant l'individu à agir, implique de réfléchir aux pratiques à mettre en place pour inciter les employés à fournir des efforts et à s'engager pleinement dans leurs tâches.⁹⁴

L'estime de soi est un facteur clé dans la prédiction des attitudes et des comportements des employés. Plusieurs études ont analysé les relations particulières entre la justice perçue et l'estime de soi.

Les recherches de Judge explorent la relation entre les variables du soi, telles que l'estime de soi et l'auto-efficacité, et les résultats au travail. Judge a étudié comment des variables d'auto-évaluation, notamment l'estime de soi, le locus de contrôle, l'auto-efficacité et la stabilité émotionnelle, influencent les performances professionnelles. Ses résultats montrent que les individus avec une haute auto-évaluation obtiennent un meilleur rendement, sont plus satisfaits de leur travail et de leur vie, et ressentent moins de stress et d'engagement dans des conflits. Judge conclut que les employés avec une forte auto-évaluation sont plus capables de faire face aux défis de manière réfléchie et de mieux exploiter leurs avantages et opportunités.

Les auteurs soulignent que les individus qui se perçoivent comme estimables et importants tendent à conserver une vision positive d'eux-mêmes sur leur lieu de travail et à adopter des attitudes favorables envers leurs tâches. L'estime de soi, en tant que variable personnelle, joue un rôle de modérateur dans la relation entre les caractéristiques

⁹³ 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, p109.

⁹⁴ Fall, A, **Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique**, Département des relations industrielles, université Laval, Volume 69, numéro 4, 2014, p 709.

organisationnelles et les conséquences organisationnelles. L'estime de soi organisationnelle se révèle ainsi être un indicateur important pour expliquer la perception de la justice au travail et l'engagement organisationnel.⁹⁵

D'autre part, l'étude empirique menée par Amar Fall révèle que la reconnaissance des supérieurs a un effet modérateur positif sur la relation entre la justice organisationnelle et la motivation intrinsèque. Ce résultat est significatif car il aide à mieux comprendre comment la reconnaissance des supérieurs peut influencer la motivation intrinsèque des employés. L'étude souligne que la reconnaissance des supérieurs peut servir de levier important pour stimuler la motivation intrinsèque, et les gestionnaires devraient en tenir compte pour encourager les efforts des salariés. Ces résultats sont également en accord avec les conclusions de Tremblay, qui mettent en évidence que la reconnaissance non monétaire a un effet plus fort sur la motivation intrinsèque que la reconnaissance monétaire.

Les résultats suggèrent que les gestionnaires devraient accorder une attention accrue à la reconnaissance « non monétaire » et la considérer comme un levier clé pour stimuler la motivation intrinsèque. Pour ce faire, il serait utile de renforcer la communication entre les supérieurs et les subordonnés, notamment en soulignant le niveau et la qualité des réalisations de chaque salarié. Il est important de communiquer davantage sur la qualité des performances et de ne pas se limiter uniquement à des pratiques de gestion justes et équitables. Impliquer les subordonnés dans les évaluations, reconnaître leurs contributions de manière appropriée et faire preuve d'écoute et de considération (par exemple, salutations, sympathie, attentions agréables) sont également essentiels pour favoriser un environnement de travail motivant.⁹⁶

En conclusion, l'estime de soi organisationnelle, telle que mesurée par Pierce et Gardner, joue un rôle crucial dans l'explication de la relation entre l'engagement organisationnel et la justice organisationnelle. Les résultats montrent que seuls les employés ayant une forte estime d'eux-mêmes associent leurs perceptions de justice organisationnelle à un niveau élevé d'engagement organisationnel. Autrement dit, le sentiment d'être estimé au sein de l'entreprise influence la manière dont les employés, qui perçoivent leur environnement organisationnel comme juste, manifestent également un fort degré d'engagement envers leur organisation.⁹⁷

⁹⁵ Jale Minibas-Poussard, Jeanne Le Roy, OPCIT, pp110-111.

⁹⁶ Fall, A, OPCIT, pp 721-723.

⁹⁷ Jale Minibas-Poussard, Jeanne Le Roy, OPCIT, p 115.

3.3 Motifs Moreaux :

La théorie et la recherche sur la justice étaient initialement motivées par le désir de comprendre les facteurs qui influent sur la satisfaction à l'égard des décisions de promotion et des salaires, ainsi que les implications d'un traitement juste ou injuste sur la productivité des travailleurs. Les premières théories et recherches sur la justice se sont largement concentrées sur la façon dont les gens pensent que les avantages et les inconvénients de la coopération sociale devraient être répartis. Les théories de la justice supposent généralement que les gens abordent la vie comme une série d'échanges négociés et que les relations et interactions humaines sont mieux comprises en appliquant des analyses coûts-avantages subjectives et des comparaisons d'alternatives. Bien que fondées sur l'hypothèse que les gens sont rationnellement intéressés, ces théories suggèrent également que les personnes correctement socialisées apprennent que pour maximiser les récompenses à long terme, elles doivent comprendre et adhérer aux normes d'équité dans leurs relations avec les autres. Au début des années 1980, la théorie et la recherche sur la justice se sont détournées pour s'intéresser au rôle que jouent les procédures dans les conceptions de l'équité des individus, avec un changement correspondant dans les hypothèses sur les motifs qui motivent les préoccupations des individus en matière d'équité. Les théoriciens ont avancé que le souci des individus d'être traités équitablement est d'avantage motivé par des motifs relationnels, tels que le besoin de se sentir valorisé, respecté et inclus dans des groupes importants, que par des intérêts personnels matériels. La qualité des procédures de prise de décision et la qualité du traitement interpersonnel fourni par les autorités décisionnelles fournissent aux individus des informations importantes sur leur statut et leur position au sein d'un groupe.

Il existe une grande variabilité dans la littérature sur les relations entre la morale et la justice. La moralité et la justice étaient considérées comme étant essentiellement la même chose ; les théories plus contemporaines du développement moral ont cependant minimisé les liens entre la morale et les opérations de justice. Les théories contemporaines de la morale diffèrent des théories de la justice dans les types de liens qu'elles établissent entre la morale et la justice. Les théories des fondements moraux et des motivations morales, par exemple, postulent que la justice n'est qu'un aspect parmi d'autres qui définissent le domaine moral. Par ailleurs, les théories récentes de la justice soutiennent que la morale est l'une des préoccupations qui sous-tendent les raisons pour lesquelles les gens se soucient de la justice.

De ce fait, on peut dire que la moralité en tant que considération ou motivation qui façonne le raisonnement des individus en matière de justice est une évolution relativement

récente dans la théorie et la recherche sur la justice. Ces perspectives postulent que la moralité – et pas seulement l'intérêt personnel ou les besoins relationnels – joue un rôle dans la façon dont les gens pensent à l'équité.⁹⁸

Section 2 : La Structure de la Justice Organisationnelle

Dans la première section de ce chapitre on a présenté un résumé des littératures qui définissent la justice organisationnelle, où on a mis l'accent sur le développement du concept de la justice organisationnelle, commencent par la théorie de l'équité, où l'individu fait une comparaison entre ses contributions et la rétribution reçue en contrepartie, ensuite les procédures qui ont menées à décider cette rémunération et toute décision relative à cet individu, enfin les théoriciens ont mis l'accent sur le côté relationnel et interpersonnel.

De ce qui précède, on peut conclure que la justice organisationnelle peut être scindée en quatre dimensions, la justice distributive, la justice procédurale, la justice interpersonnelle et la justice informationnelle, qui vont être détaillées dans ce qui suit.

1. La Justice Distributive :

La justice est le sujet d'étude de plusieurs disciplines. En psychologie, il y a un champ d'étude connu en tant que la psychologie sociale de la justice, d'origine américaine, qui a débuté auprès des études de la privation relative et de la justice distributive.

Après la deuxième guerre mondiale, les psychologues cherchaient à expliquer les comportements de rébellion et la croissante insatisfaction rapportée aux salaires. Ils ont donc aperçu que l'insatisfaction n'était pas proportionnelle aux salaires que les personnes recevaient mais cela dépendait des comparaisons interpersonnelles. C'est à dire que quelqu'un qui a un salaire plus petit peut être plus satisfait que quelqu'un qui a un salaire plus grand parce que cela dépend du point de repère que chacun a choisi pour se comparer.

À partir de cela Stoufer et ses collègues ont proposé la théorie de la privation relative qui est considérée le précurseur de la psychologie sociale de la justice.

⁹⁸ Linda J. Skitka , Christopher W. Bauman ,and Elizabeth Mullen, ***Morality and Justice***, Springer Science+Business Media New York, C. Sabbagh, M. Schmitt (eds.), *Handbook of Social Justice Theory and Research*, 2016, pp 410, 419.

Cependant c'est la théorie de l'équité, proposé par Adams, qui est considéré la première théorie des études sur la justice distributive. Cela parce qu'elle affirme que l'insatisfaction due à la distribution de biens est une question de justice et arrive quand il n'y a pas une proportionnalité entre l'effort et la récompense.⁹⁹

Selon Rawls, les circonstances de la justice distributive sont définies par deux éléments contextuels, d'une part, des biens existants mais limités, et d'autre part, des individus mutuellement désintéressés, c'est à dire non altruistes, avançant des revendications en conflit mais capables de coopération. Dans ces circonstances, personne n'est indifférent à la manière dont se répartissent les fruits de cette coopération, il devient donc crucial de trouver des principes distributifs justes, c'est à dire tenant compte au même titre des revendications de chacun.¹⁰⁰

Philippe Van Parijs aussi de sa part propose une contribution positive à la théorie de la justice distributive. Se situant dans la lignée libérale-égalitaire de Rawls. Van Parijs rejette toute conception welfariste de la justice et se concentre sur la distribution des libertés ou des chances offertes aux individus au sein de la société afin de mettre en évidence sa propre conception de la justice excluant par là même toute justice en termes de résultats. Une société juste selon Van Parijs est une société où chaque individu dispose de la plus grande liberté compatible avec celle des autres de pouvoir mener tout projet de vie il pourrait vouloir mener. Van Parijs définit la notion de liberté réelle comme étant la liberté formelle chère aux libertariens, assurant la sécurité et la propriété de soi chaque citoyen laquelle ajoutent les opportunités offertes aux individus la différence de la liberté formelle la liberté réelle assure chaque individu les moyens et non simplement le droit de mener sa vie comme il entend. Une société juste est alors une société dont les membres sont tous formellement libres et dont les ressources sont distribuées de façon à assurer chaque personne la plus grande chance possible de mener n'importe quel projet de vie elle pourrait désirer mener. Ainsi inspirant d'intérêt des libertariens pour la liberté de la priorité donnée par Rawls aux libertés fondamentales des individus et surtout de son principe de différence, Van Parijs défend le

⁹⁹ Lila SPADONI, **LES ÉTUDES TRANSCULTURELS ET L'ARCHITECTURE DE LA PENSÉE SOCIALE: UNE APPROCHE STRUCTURÉ DE LA JUSTICE DISTRIBUTIVE**, Revue internationale des sciences sociales et humaines, OCOTAM, vol. XXIII, n°1-2, 2013, p 73.

¹⁰⁰ Monvoisin, Juliette, **Justice Distributive Globale**, version académique, in M. Kristanek (éd.), *L'Encyclopédie Philosophique*, [encyclopédie en ligne], mars 2021, p 05.

principe de plus grande liberté réelle pour tous savoir la maximisation de la liberté réelle d'individu qui en est le plus dépourvu.¹⁰¹

La justice distributive concerne la répartition des biens et des charges entre les membres d'une société dans des conditions de pénurie matérielle relative. Au cœur des théories de la justice distributive se trouvent des principes de distribution bien justifiés et des mesures de justice. Les principes de distribution sont des règles qui définissent sur quelle base les biens et les charges doivent être distribués. La mesure de la justice définit le type de biens ou de charges (ressources, bien-être, capacités) auxquels le principe de distribution doit être appliqué.

Le principe de distribution de l'égalitarisme (strict) exige d'allouer les ressources de telle sorte que l'inégalité globale des ressources entre les individus soit minimisée. Plus formellement, allouer la quantité de ressources R à l'individu X si le stock de ressources actuel Y de X est tel que donner R à X minimise l'inégalité globale entre les stocks de ressources de tous les individus. Les mesures des ressources doivent être sur l'échelle cardinale et comparables inter-personnellement de telle sorte que nous puissions établir si deux individus détiennent des quantités de ressources inégales.

Pour justifier ce principe, tous les membres d'une société doivent décider conjointement de la répartition équitable des biens et des charges. Étant donné l'égalité morale de tous les membres, il est immoral d'imposer une distribution qui n'est pas acceptée par tous les membres. L'application de la distribution exige qu'elle soit justifiée de manière impartiale, aucun membre ne demande aux autres plus qu'il n'est prêt à se donner (réciprocité). Tous les membres ont de bonnes raisons d'accepter la distribution et aucun membre n'a de bonne raison de la rejeter (universalité). Tout membre qui revendique une plus grande part du bien doit fournir une justification réciproque et universelle adéquate pour sa revendication. À moins qu'il n'existe une justification adéquate pour une distribution inégale, une distribution égale est la seule distribution légitime. Dans de nombreux cas, l'égalitarisme strict est rejeté pour plusieurs raisons, l'égalité sape les incitations à s'engager dans des activités créatrices de richesses car tout le monde obtient la même chose, indépendamment de son mérite ou de sa contribution individuelle. À long terme, le stock de biens diminue, ce qui aggrave la situation de tous les individus. Le principe de différence répond à cette critique, les individus productifs sont autorisés à recevoir davantage de

¹⁰¹ Maguain Denis, **Les théories de la justice distributive post-rawlsiennes**, Une revue de la littérature. In: Revue économique, volume 53, n°2, 2002. P 187.

ressources, mais seulement dans la mesure où cela améliorera au maximum la situation des individus les moins avantagés. Premièrement, l'inégalité peut être bénéfique car elle motive les personnes talentueuses à exploiter pleinement leur talent et, par conséquent, augmente le stock de biens que la société peut distribuer. Deuxièmement, l'égalité néglige la responsabilité des individus pour leurs actes et les conséquences qui en découlent. Une société déterminée à maintenir l'égalité exigerait des transferts continus aux individus qui gaspillent leurs ressources. Troisièmement, l'égalité est sujette à l'objection du nivellement par le bas. Supposant des allocations (A, B), où A est le montant des ressources allouées à l'individu A et B est le montant des ressources allouées à l'individu B. Si on leur présentait deux allocations (1, 10) et (1, 1), les égalitaristes choisiraient la deuxième allocation parce qu'elle est plus égalitaire, même si aucun individu n'est mieux loti dans cette allocation.¹⁰²

De ce qui précède, et selon Nozick, l'acquisition de biens matériels est considérée comme juste si ce qui est acquis est librement disponible et si cette acquisition laisse suffisamment de matériel pour les autres. Donner un sens opérationnel à cela nécessite de spécifier ce que signifie l'acquisition, ce qui est librement disponible et comment laisser suffisamment de matériel pour les autres doit être interprété.

La force de la théorie des droits de Nozick est qu'elle respecte sans compromis la liberté individuelle et évite ainsi tous les problèmes associés aux approches structurées de la justice. Cependant, en évitant les schémas, elle introduit ses propres problèmes, car en se demandant comment les distributions se sont produites, plutôt qu'en les évaluant simplement telles qu'elles sont, Nozick plonge nécessairement dans les brumes du temps.¹⁰³

2. La Justice Procédurale :

L'idée de la justice procédurale s'étend aux écrits des juristes des années 1970 et 1980. En se concentrant sur le contexte judiciaire, les chercheurs ont mis l'accent sur l'éclaircissement des mécanismes et l'impact des procédures équitables dans le contexte de la résolution des conflits. Thibaut et Walker, ont notamment soutenu que ce n'était pas seulement l'issue d'un conflit judiciaire qui était important ; le processus par lequel les décisions étaient prises jouait également un rôle dans la perception de l'équité. Ils ont mené

¹⁰² Matthias Kuppler et autres, **Distributive Justice and Fairness Metrics in Automated Decision-making: How Much Overlap Is There?**, arXiv:2105.01441v2 [stat.ML] 6 May 2021, pp 4-5.

¹⁰³ Michael Allingham, **Distributive Justice**, Internet Encyclopedia of Philosophy, A peer-Reviewed Academic Resource, p 11, 13.

plusieurs expériences pour tester cette proposition et ont constaté que l'équité des procédures joue un rôle important dans la satisfaction des deux parties d'un résultat, favorable ou non. Ces procédures équitables comprenaient la satisfaction que toutes les preuves aient été présentées, le nombre d'occasions (pour les deux parties) de présenter des preuves et l'équité globale de la procédure pour toutes les parties impliquées dans le conflit.

En élargissant cette idée, Tyler et Folger, ont appliqué le concept de justice procédurale à une interaction juridique moins formelle ; les contacts entre la police et la communauté. Pour vérifier si ces interactions avaient une composante procédurale, Tyler et Folger, ont interrogé 184 résidents d'Evanston, dans l'Illinois. Pour les contacts initiés par les citoyens et par la police, ils ont constaté que les perceptions selon lesquelles l'agent « traitait le répondant de manière équitable » et l'issue du contact influençaient considérablement la satisfaction du répondant à l'égard de la police. Cependant, dans le contexte des contacts initiés par la police, la perception d'un traitement équitable de la part de l'agent était plus importante que l'issue du contact (c'est-à-dire l'obtention d'une contravention) pour déterminer la satisfaction à l'égard du contact.¹⁰⁴

De la part de Thibaut et Walker, ils ont également constaté que le fait de laisser les parties à un litige avoir leur mot à dire, augmentait l'évaluation de l'équité du verdict. Selon Thibaut et Walker, la raison de la différence dans les évaluations de justice entre les conditions de voix et de non-voix est que les parties impliquées dans le litige pensent que le fait d'avoir une voix augmente leurs chances d'obtenir un résultat plus positif, par exemple une incarcération plus courte. Thibaut et Walker ont conclu de ces résultats que les procédures sont importantes parce que les parties pensent que le fait d'avoir une voix peut influencer le résultat final, les procédures offrent aux parties un contrôle réel ou imaginaire sur le résultat. Les recherches menées par Tyler et ses associés visaient à explorer les limites de l'hypothèse du contrôle des décisions. On a constaté que le fait d'avoir une voix aboutissait à une évaluation équitable du résultat et du processus uniquement si l'autorité tenait dûment compte de ce que disaient les parties. Lorsque ces dernières avaient l'impression que ce qu'elles proposaient n'était guère écouté par l'autorité, le résultat et le processus étaient jugés moins équitables. Lind et Tyler, ont conclu que les procédures ne sont pas seulement importantes en ce qui concerne les résultats, mais qu'elles ont également une fonction importante qui leur est propre, une fonction d'expression de soi. Le fait d'avoir

¹⁰⁴ Amanda Graham et Francis T. Cullen, *Measuring Procedural Justice: A Case Study in Criminometrics*, SocArXiv, 31 Aout 2021. Web, pp 5-6.

la possibilité d'exprimer son opinion peut être considéré comme une indication de la valeur personnelle d'un membre à part entière du groupe ou de la société. Les auteurs ont lié la fonction des procédures aux processus de groupe. Le statut d'un membre du groupe est d'une importance vitale pour le comportement d'un membre au sein du groupe. Le statut détermine en grande partie le type d'activités qu'un membre est autorisé à effectuer, les récompenses qu'il/elle recevra, le type de membres auxquels il/elle est autorisé à accéder et avec lesquels il/elle est autorisé à s'associer. Le statut d'une personne peut être déterminé sur la base de plusieurs indicateurs. Dans une expérience menée par Lind, Kanfer et Earley, certains participants ont eu la possibilité d'exprimer leur opinion avant que la décision ne soit prise (voix pré-décisionnelle), d'autres après (voix post-décisionnelle), et d'autres encore n'ont pas été autorisés à exprimer leur opinion du tout (pas de voix). Les résultats suggèrent que la possibilité d'exprimer son opinion après la prise de décision est considérée plus équitable que l'absence de voix, mais moins équitable qu'une voix avant la décision. Bien que la voix post-décisionnelle ait le même effet que l'absence de voix, la voix post-décisionnelle a été jugée plus équitable que l'absence de voix, probablement en raison d'une fonction d'auto-expression de la voix. Le modèle de valeur de groupe et le modèle relationnel plus spécifique de l'autorité ont ainsi été développés pour décrire et expliquer l'importance des procédures.¹⁰⁵

Pour simplifier ce qui a été mentionnée auparavant, on doit faire appel au résultats obtenus à travers la recherche de CLOUTIER JULIE, qui ont permis de dégager les quatre (4) points d'ancrage sur lesquels repose la perception de justice à l'égard du processus décisionnel proprement dit: 1) la précision des informations, 2) l'exhaustivité des critères d'évaluation, 3) l'uniformité, et 4) l'objectivité de l'évaluation. Ces premiers résultats soulèvent l'importance d'en fournir la preuve aux individus concernés. Autrement dit, l'employeur doit fournir aux employés suffisamment d'informations au sujet de toutes les étapes du processus décisionnel en vue de les amener à développer un sentiment de justice robuste et durable et les inciter, conséquemment, à démontrer des comportements productifs. Par exemple, la participation des employés à la collecte de données leur permet de s'assurer personnellement de la fiabilité des informations sur lesquelles reposera la prise de décision. L'institution d'un comité consultatif formé de représentants des employés, dont le mandat consisterait à identifier les critères d'évaluation pertinents, pourrait s'avérer un moyen

¹⁰⁵ Riël Vermunt et Kjell Y. Törnblom, **Introduction: Distributive and procedural justice**, In *Distributive and procedural justice*, Routledge, 2016, p 06.

efficace de démontrer aux bénéficiaires que toutes les dispositions ont été prises pour assurer l'exhaustivité des critères d'évaluation.

La perception de justice procédurale se construit non seulement à partir des informations relatives aux procédures suivies pour déterminer les décisions, mais également selon un processus d'inférence fondé sur les caractéristiques perçues des décideurs. L'opinion des individus à l'égard des décideurs contribue à modifier leur perception de justice à l'égard du processus décisionnel.

Poursuivre les recherches sur l'organisation de la pensée des individus en matière de justice procédurale exigerait maintenant de travailler au développement d'instruments permettant de mesurer les composantes de la justice qui ont été identifiées, instruments de mesure dont la valeur pourrait être éprouvée empiriquement, notamment le degré de fidélité. La perception de justice que se forment les individus au sujet du processus de prise de décision ne se construit pas uniquement à partir des informations recueillies précisément au sujet des procédures suivies. Elle est également fondée sur les informations disponibles au sujet des décideurs.¹⁰⁶

De ce qui précède, La justice procédurale et plus spécifiquement la justice du processus d'allocation, fait référence à la capacité présumée des procédures à convertir adéquatement les contributions des individus en rémunération. Elle concerne l'ensemble des opérations permettant le traitement des contributions. Or, les études exploratoires et les recherches expérimentales font ressortir la « précision des informations » comme un facteur déterminant de la justice procédurale. Ainsi, la justice procédurale tient largement au fait que les informations utilisées pour prendre les décisions reflètent la réalité. Les études ont également démontré que la possibilité offerte aux individus de fournir eux-mêmes les informations nécessaires à la prise de décision favorisait l'expression d'un jugement favorable à l'égard de la justice procédurale. Cette forme de « participation » fait référence à la notion de contrôle sur le processus.¹⁰⁷

Autrement dit, et considérons la règle de l'audience, qui est l'une des deux règles classiques d'équité procédurale reconnues, l'autre étant la règle contre la partialité. La règle de l'audience impose une obligation légale à certains décideurs (que ce soit dans l'exercice

¹⁰⁶ J. CLOUTIER, **LA PERCEPTION DE JUSTICE PROCÉDURALE: QUAND LE « OUI » INFLUENCE LE « COMMENT »**, Congrès de l'AGRH, 2003, pp 13-14.

¹⁰⁷ J. CLOUTIER, **La Justice Procédurale : Une Mesure d'Efficacité des Pratiques de Rémunération**, In Actes du colloque AGRH, 2004, p 742.

du pouvoir judiciaire ou administratif) de donner aux individus une « opportunité équitable » de faire valoir leur cause. Les traitements doctrinaux de la règle visent principalement à déterminer à quelles décisions et à quels décideurs la règle s'applique et à analyser son contenu lorsqu'elle s'applique. Étant donné que la règle s'applique dans la majorité des cas, ce dernier tend à être la véritable question pratique. Le point essentiel à prendre en compte ici est que la règle de l'audience est formulée de manière très générale et que les tribunaux ont souligné que son contenu est flexible, affirmant que ses exigences sont plus ou moins strictes, selon les circonstances de chaque cas particulier. Ainsi, la règle a une nature « caméléon ». Par exemple, les tribunaux ont jugé que l'équité envers les personnes concernées exige parfois une audience orale complète avec représentation juridique (par exemple dans le cas d'un procès pénal), mais que dans d'autres circonstances (par exemple, des questions administratives à volume élevé, comme le refus d'un renouvellement de permis), une audience réduite basée uniquement sur des observations écrites suffira. Du point de vue doctrinal, l'accent est donc mis sur une analyse approfondie et particulière de la question de savoir si une personne a eu une opportunité adéquate de participer au processus décisionnel à la lumière de toutes les circonstances environnantes. En revanche, les questions morales plus profondes concernant la justifiabilité de la règle de l'audience présentent moins d'intérêt. Comme le dit DJ Galligan, « les tribunaux ont tendance à ne pas s'engager dans une discussion directe sur les raisons pour lesquelles le principe de l'audience est une exigence fondamentale de l'équité procédurale ». Au contraire, la raison en est souvent considérée comme évidente.¹⁰⁸

3. La justice Informationnelle :

Selon Van den Bos et Lind, la justice procédurale est encore plus importante pour un individu lorsqu'il se retrouve dans des contextes provoquant un sentiment d'incertitude. Selon ces chercheurs, le fait de ressentir de l'incertitude amène la recherche d'informations sur la justice (processus, résultat, etc.) afin de savoir si l'on a été traité justement par les acteurs légaux. Aussi, lorsqu'un individu se retrouve dans une situation qui provoque un sentiment d'incertitude et de perte de contrôle, ce dernier va chercher de l'information. Les résultats de plusieurs recherches montrent que l'information la plus facilement accessible est

¹⁰⁸ Denise Meyerson, Catriona Mackenzie, and Therese MacDermott, **Procedural Justice and Relational Theory, Empirical, Philosophical, and Legal Perspectives**, Routledge - Taylor & Francis Group -, 2021, p 13.

celle qui aura le plus d'impact chez la personne d'un point de vue émotionnel, cognitif et comportemental. L'étude de Gray, mentionne l'impact du manque d'information chez les victimes en affirmant que le fait de ne pas transmettre d'information aux victimes est vécu comme une perte de contrôle par rapport à la situation ce qui a pour effet de maintenir les symptômes de stress post-traumatique. Par ailleurs, le fait qu'un individu considère avoir reçu suffisamment d'information et avoir été traité justement par les acteurs légaux est positif pour le système pénal engendre une augmentation de l'acceptation du résultat, augmentation de la coopération des victimes, de la satisfaction envers les acteurs légaux, de la confiance envers l'efficacité du système et de la légitimité des autorités.¹⁰⁹

Plusieurs théories, modèles et cadres peuvent nous éclairer sur les effets que devraient avoir les explications et sur les moments et les endroits où ils devraient être les plus forts ou les plus faibles. Il s'agit notamment de la théorie de l'attribution perçue dans le travail de Wong et Weiner, des travaux sur les effets interactifs des résultats et des procédures comme l'étude de Brockner et Wiesenfeld et des discussions sur la justice interactionnelle présentées par Bies et Moag. Ces travaux pourraient aider à étayer un sous-ensemble des prédictions, par contre il existe une théorie pertinente pour l'ensemble. Cette théorie, introduite pour la première fois par Folger et Cropanzano, est la théorie de l'équité. Il s'agit d'une reconceptualisation d'une théorie antérieure appelée théorie des cognitions référentes. La théorie de l'équité postule que l'attribution de blâme ou de responsabilité est une étape nécessaire pour réagir aux événements décisionnels. Elle décrit donc le processus par lequel les individus forment des perceptions de blâme. En particulier, la théorie soutient que les individus attribuent la responsabilité en comparant ce qui s'est passé à ce qui aurait pu se passer. Ces simulations mentales d'autres événements possibles sont appelées contrefactuels car elles sont littéralement contraires aux faits.

Il existe deux types de contrefactuels qui interagissent pour déterminer la responsabilité: les contrefactuels « pourrait » et les contrefactuels « devrait ». Les contrefactuels « pourrait » comparent ce que le décideur a fait à ce qu'il aurait pu faire. Lorsque les gens s'engagent dans ce type de réflexion contrefactuelle, ils essaient de décider s'il existait d'autres alternatives possibles à la discrétion du décideur. Selon la théorie de

¹⁰⁹ Morissette, Myriam & Wemmers, Jo-Anne, **L'influence thérapeutique de la perception de justice informationnelle et interpersonnelle sur les symptômes de stress post-traumatique des victimes de crimes**, *Revue Canadienne de Criminologie et Justice Pénale (RCCJP)*, Volume 58, Issue 1, 2016, pp 40-41.

l'équité, si l'individu détermine qu'il existe d'autres options possibles sur lesquelles le décideur avait le contrôle, il est alors possible d'attribuer la responsabilité.

Le processus de réflexion contrefactuelle du type « devrait-il » constitue la seconde moitié du jugement de responsabilité. Les contrefactuels du type « devrait-il » comparent ce que le décideur a fait à ce qu'il aurait dû faire, d'un point de vue éthique. Ce type de contrefactuel concerne donc l'évaluation du bien par rapport au mal et du bien par rapport à l'injuste. Selon la théorie, pour qu'un événement soit injuste, il doit violer les normes éthiques auxquelles les gens sont censés adhérer.

La théorie de l'équité est particulièrement adaptée pour décrire pourquoi les explications devraient avoir des effets bénéfiques. Du point de vue de la théorie, les explications ont le potentiel de désactiver à la fois les contrefactuels « pourrait » et « devrait ». Le fait de fournir une excuse peut démontrer qu'une cause externe ou des circonstances atténuantes ont rendu la décision nécessaire ou inévitable. Plus l'excuse est adéquate, plus le destinataire verra l'événement en question comme la seule option possible. Ainsi, la fourniture d'une excuse et son adéquation peuvent avoir un impact sur le contrefactuel « pourrait », brisant la chaîne « pourrait-il »-« devrait » qui détermine la faute et la responsabilité. De même, le fait de fournir une justification peut démontrer que la décision était appropriée à la lumière d'un objectif supérieur. Plus la justification est adéquate, plus le destinataire considérera l'événement en question comme défendable sur le plan éthique. Ainsi, la justification et l'adéquation affectent le contrefactuel et empêchent à nouveau qu'une injustice soit perçue. Le fait que les justifications et les excuses affectent des mécanismes différents illustre l'utilité de la théorie de l'équité dans un contexte d'explications. La théorie est capable d'illustrer exactement pourquoi deux formes différentes d'explications peuvent être bénéfiques.¹¹⁰

Alors, on peut assumer que la justice informationnelle fait référence aux perceptions de justice face aux explications et aux informations reçues dans les échanges interpersonnels, notamment entre supérieurs hiérarchiques et subordonnés.¹¹¹ La justice informationnelle est influencée par le niveau de transparence, la cohérence, ainsi que la qualité et la quantité des informations et explications fournies par les gestionnaires lors de l'application des procédures organisationnelles. Par exemple, les gestionnaires devraient consacrer du temps

¹¹⁰ John C. Shaw, Eric Wild, and Jason A. Colquitt, **To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations**, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, 2003, p 446.

¹¹¹ Fatéma Safy-Godineau, David Carassus, Amar Fall, **Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents ?**, HAL, archive ouverte pluridisciplinaire, 2019, p 5.

à expliquer de manière claire et respectueuse les critères utilisés pour attribuer les promotions aux collaborateurs. Cela aidera à garantir un sentiment élevé de justice distributive.¹¹²

Enfin, on peut dire que des explications adéquates, par le biais de la justice informationnelle, sont valorisées par les employés pour le respect et l'estime qu'elles présentent. Ces informations apportent une part de justification complémentaire face à l'incompréhension potentielle de l'employé par rapport aux décisions le concernant. Un événement inattendu ou négatif qui est adéquatement et sincèrement expliqué par les responsables obtiennent des réactions plus positives à l'égard de cet événement, du décideur ou de l'organisation.

4. La justice Interpersonnelle

La justice interpersonnelle fait référence à la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par le salarié de la part de ses supérieurs hiérarchiques, lors de la mise en place des procédures ou du déploiement du management. Elle renvoie au traitement interpersonnel en lui-même et réfère aux concepts de respect et de bienséance.¹¹³

Il est important de considérer les différentes formes d'injustices interactionnelles, telles que l'effet Churchill. Cet effet se manifeste lorsque le manager, chargé d'annoncer une décision défavorable à un collaborateur, même s'il la juge lui-même injuste, a tendance à ne pas fournir les explications nécessaires au moment opportun (injustice informationnelle) et à ne pas traiter le subordonné avec politesse, respect et compassion (injustice interpersonnelle).

Selon les travaux de Folger et Skarlicki, ainsi que Folger et Pugh, Nadisic explique que l'effet Churchill découle d'une attitude inconsciente visant à défendre l'estime de soi. En matière de justice informationnelle, les gestionnaires pourraient limiter les informations fournies pour éviter la critique et la nécessité de se défendre. En ce qui concerne la justice interpersonnelle, montrer de la compassion pourrait être perçu comme une reconnaissance de responsabilité et exposer le gestionnaire à des reproches moraux. De plus, éviter

¹¹² HOUDA BACHISSE, **COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES**, International Journal of Marketing and Strategic Management, Volume 3, N°3, July-September 2021, p 63.

¹¹³ Boumesbah Nabil et Chenini Moussa, **L'impact de justice organisationnelle perçue sur le comportements de citoyenneté organisationnelle**, Revue d'économie et de développement humain, Volume 9, Numéro 1, 2018, p 408.

l'empathie lorsque l'on sait que la décision causera de la souffrance pourrait être une stratégie pour éviter la contagion émotionnelle.

Ces comportements d'évitement visent à minimiser le contact avec les effets négatifs des décisions, permettant ainsi de préserver l'estime de soi. Cependant, ces attitudes peuvent être perçues comme des injustices interactionnelles, entraînant incompréhensions et révoltes. Paradoxalement, cette stratégie d'évitement peut avoir des conséquences à long terme plus néfastes que de maintenir une approche juste sur le plan interactionnel, ce qui pourrait se traduire par du désengagement organisationnel et un renforcement de l'engagement syndical.

À l'opposé de l'effet Churchill, l'attitude juste sur le plan interactionnel consisterait, pour le manager, à donner à son collaborateur les explications adéquates au bon moment et à le traiter avec politesse, respect et compassion. Pour ce faire, il devrait exercer son intelligence à mieux comprendre son collaborateur, notamment sa perception des motifs de la décision et les conséquences qui en découlent. Il pourrait alors lui témoigner la proximité émotionnelle dont il a besoin pour se sentir compris sans être remis en cause. Il saurait l'aider, par des ménagements, à assumer les conséquences de la décision, dans la mesure de ses pouvoirs et de sa fonction de manager. Il ferait preuve de bienveillance, au sens où il l'aiderait, autant qu'il lui était possible, à résoudre les problèmes qu'il affronte.

Encore faut-il avoir pris conscience des ménagements dont l'autre a besoin, connaître assez son histoire pour comprendre ses modes de fonctionnement psycho-sociaux. Encore faut-il s'être assez intéressé à lui, ne pas l'avoir traité avec indifférence. Sur le plan phénoménologique, cette relation de proximité prend la forme d'une rencontre, à savoir une découverte mutuelle : on se raconte l'un l'autre son histoire personnelle ou on partage un moment de vie. Des divergences peuvent apparaître, les ménagements peuvent manquer, il n'y aura pas pour autant, sur le plan psychologique, de perception d'indifférence. A contrario, le fait de travailler ensemble sans avoir l'impression d'être compris, pire, en ayant l'impression que l'occasion de se rencontrer a été évitée, pourra être source d'insatisfaction, de désengagement organisationnel et même, en cas de rencontre avec un syndicaliste, d'engagement syndical.¹¹⁴

¹¹⁴ Philippe Jacquinot et Arnaud Pellissier-Tanon, **Sans rencontre, quelle justice interpersonnelle ? Une analyse compréhensive des blocages actuels des relations sociales**, Association de Gestion des Ressources Humaines, n°2, 2012, pp 41-42.

En résumé, La justice interpersonnelle est la mesure avec laquelle les employés perçoivent qu'ils sont traités avec dignité, respect et politesse. Elle est importante pour façonner les comportements des employés.

Pour cela, les managers doivent veiller à respecter les principes de justice interactionnelle à travers leurs pratiques managériales quotidiennes afin de promouvoir la motivation, la satisfaction et la performance des employés. Il est essentiel que les pratiques managériales reposent sur des relations interpersonnelles et informationnelles justes et transparentes. Cela implique une quête d'impartialité dans les informations communiquées et dans les relations entre supérieurs et subordonnés. Les employés doivent être traités avec respect et dignité, et les informations transmises doivent être claires, sincères et fournies au moment opportun. Les managers doivent également adapter leur communication aux besoins spécifiques de chaque employé et éviter tout commentaire inapproprié. En résumé, la courtoisie dans les relations interpersonnelles et l'honnêteté dans les informations communiquées doivent être les principes fondamentaux d'un management qui cherche à encourager la motivation, la satisfaction et la performance des employés.¹¹⁵

¹¹⁵ Amar Fall, Fatéma Safy-Godineau, David Carassus, **Analyse de l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail et la performance dans la tâche au sein des collectivités locales françaises**, 28ième Congrès de l'AGRH, « Expérimentations locales, contextualisation des solutions», LYON, France, Oct 2018, p 13.

Section 3 : Les Conséquences de la Justice Organisationnelle

On a présenté auparavant les littératures définissant la justice organisationnelle, et le développement de ce concept à travers les différents travaux et recherches. Ensuite on a discuté les différentes dimensions de la justice organisationnelle qui a été scindée en quatre dimensions d'après les études des chercheurs qui ont conclu à travers les différentes définitions de la justice organisationnelle qu'elle est composée de quatre types commençant par la justice distributive qui concerne la perception de la répartition des contreparties reçue contre l'effort et les contributions fournies. Après, la justice procédurale, qui met l'accent sur les procédures suivies lors de l'élaboration du système de distribution mentionné avant. Ensuite, on a présenté la justice informationnelle, qui concerne la qualité et quantité des informations fournies aux employés relatives à ses tâches et décisions qui les concernent. Enfin, la justice interpersonnelle, relative aux relations entre les responsables et les subordonnés, où on a trouvé que les employés exigent qu'ils doivent être traités par respect et dignité.

Dans cette partie, on va présenter les effets et conséquences des différentes dimensions de la justice organisationnelle, cela en présentant les résultats obtenus par les différentes recherches et littératures.

1. Les attitudes et les émotions :

Selon Saleh et Hoseck, l'implication au travail est une attitude qui reflète le comportement d'un salarié et indique son degré d'identification à son travail, sa professionnalité et sa perception de l'importance de sa participation pour atteindre les objectifs de l'organisation. Meyer et Allen distinguent trois dimensions de l'implication :

Implication affective : Cette dimension se caractérise par l'identification d'un individu aux objectifs et aux valeurs de l'entité à laquelle il est impliqué, que ce soit son organisation, sa profession ou son syndicat. Elle comprend :

- L'identification aux valeurs de l'organisation.
- L'engagement à réaliser les objectifs de l'organisation.
- L'attachement affectif envers l'organisation.

Implication calculée : Cette dimension se base sur les calculs des coûts et des bénéfices associés à l'implication dans l'organisation. Les individus peuvent rester dans une organisation en raison des avantages perçus et des coûts de départ.

Implication normative : Cette dimension est liée au sentiment d'obligation que ressent un individu à rester dans l'organisation en raison de la reconnaissance des contributions reçues ou des attentes sociales et morales.

Ces dimensions permettent de mieux comprendre les différents aspects de l'implication des employés au sein d'une organisation.

L'implication calculée, également appelée cognitive ou instrumentale, est basée sur les travaux de March et Simon, ainsi que ceux de Becker. Selon ces théories, les expériences passées influencent la décision d'un individu de rester dans une organisation. Les avantages obtenus, comme les primes ou les bénéfices après chaque mission, peuvent renforcer le désir de rester dans l'organisation. Cette dimension se compose de deux aspects :

- Investissements : Il s'agit de la comparaison entre les avantages reçus et les sacrifices consentis pour rester dans l'organisation.
- Manque d'alternatives : Cela concerne la difficulté pour un salarié de trouver un autre emploi plus avantageux ou de se faire recruter dans une autre organisation.

D'autre part, l'implication normative est décrite comme un ensemble de pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir en accord avec les objectifs et les intérêts de l'organisation, non pas pour en tirer un profit personnel, mais parce que c'est considéré comme moralement juste. Selon Allen et Meyer, l'implication normative est une forme de loyauté envers l'entreprise, fondée sur un sentiment d'obligation morale. Elle se réfère à des valeurs éthiques au travail et reflète la décision des employés de rester dans l'organisation comme un devoir.¹¹⁶

L'engagement organisationnel est défini comme « la force relative de l'identification d'un individu et son implication au sein d'une organisation ». Les travailleurs qui éprouvent un fort attachement émotionnel, qui sont impliqués et qui s'identifient à leur organisation ressentent un engagement affectif significatif.

L'intention de rester fait référence à la « probabilité (subjective) qu'un individu conserve son emploi au cours d'une certaine période ». Elle constitue une mesure pertinente

¹¹⁶ Lilly Berthe KOUEMO SOPDOM, Edouard Adrien MVESSOMBA, **JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET IMPLICATION AU TRAVAIL CHEZ LES INSTITUTEURS CONTRACTUALISÉS**, Annals of the University of Craiova, the Psychology-Pedagogy series, no 45, Issue 1, 2023, p 225.

du turnover. En revanche, l'intention de quitter, qui est l'opposée de l'intention de rester, est la mesure la plus couramment utilisée dans les recherches individuelles pour étudier les relations entre les dimensions de la justice organisationnelle et le turnover.¹¹⁷

Les méta-analyses qui ont examiné l'impact de l'engagement organisationnel sur le turnover montrent que l'engagement organisationnel est négativement associé au turnover des travailleurs. Cela signifie que plus les employés sont engagés envers leur organisation, moins ils sont susceptibles de quitter leur poste. Les études ultérieures confirment également que l'engagement organisationnel a un impact négatif sur l'intention de quitter et un impact positif sur l'intention de rester. En effet, plusieurs recherches indiquent que l'engagement organisationnel est l'un des meilleurs prédicteurs du turnover.

D'autres chercheurs ont souligné le rôle de l'engagement organisationnel en tant que variable médiatrice dans leurs études. Par exemple, Ramamoorthy et Flood ont trouvé que la relation entre la justice organisationnelle et l'intention de rester est positive et indirecte, avec l'engagement affectif agissant comme un médiateur dans cette relation. De même, Poon a rapporté que le lien entre la justice distributive et l'intention de quitter, en passant par l'engagement affectif, est négatif et indirect. En d'autres termes, une perception accrue de la justice organisationnelle est associée à une augmentation de l'engagement organisationnel, ce qui contribue à réduire le turnover des travailleurs. Toutes les études examinées confirment une relation négative entre l'engagement organisationnel et le turnover, et les méta-analyses ainsi que les recherches supplémentaires indiquent également que l'engagement organisationnel joue un rôle médiateur dans cette dynamique.¹¹⁸

Dans une étude longitudinale réalisée auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada, Renaud et al. ont montré que la perception de la justice procédurale joue un rôle crucial dans la fidélisation du personnel. Une allocation juste et équitable des rétributions renforce la confiance des travailleurs envers leur organisation. Bien que cette confiance soit une composante relationnelle intangible, elle se traduit par une meilleure coopération, créativité et engagement collectif, favorisant ainsi une performance organisationnelle accrue. L'engagement organisationnel joue un rôle médiateur important dans cette relation. La dimension affective engendrée par la perception de la justice organisationnelle tend à diminuer l'intention de quitter des employés. En percevant un traitement équitable, les

¹¹⁷ Stéphane RENAUD, François ALEXANDRE TREMBLAY et Lucie MORIN, **L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada**, EMS Editions, Question(s) de Management ?, N°8, Décembre 2014, p 12.

¹¹⁸ Stéphane RENAUD, François ALEXANDRE TREMBLAY et Lucie MORIN, OPCIT, p13-15.

travailleurs développent un sentiment de redevabilité envers leur organisation, ce qui les pousse à continuer à servir et à rester fidèles à l'entreprise.¹¹⁹

D'autres études suggèrent que la justice procédurale aurait un effet plus important que la justice distributive sur l'épuisement professionnel. Entre autres, Lambert et al. ont démontré que les perceptions de la justice distributive d'employés travaillant en milieu carcéral étaient toutes deux liées négativement à l'épuisement professionnel. En outre, leurs résultats indiquent que la justice procédurale est davantage liée à la manifestation de l'épuisement que la justice distributive. Brotheridge a également relevé la prédominance de la justice procédurale sur la justice distributive quant à l'épuisement émotionnel vécu par les travailleurs en situation de changement organisationnel. L'effet plus important de la justice procédurale sur l'épuisement professionnel s'expliquerait par son lien avec la perception de transparence de la structure opérationnelle dans une organisation. Cette transparence favoriserait un sentiment de confiance de la part des employés envers celle-ci. À l'inverse, en percevant une plus faible transparence de la part de l'organisation, l'employé ne fait plus confiance en les décisions prises par l'organisation et vivra davantage de stress. Ce stress pourrait mener ensuite à l'épuisement professionnel.¹²⁰

Il existe des controverses sur la prédominance des différentes dimensions de la justice organisationnelle dans la détermination de la satisfaction au travail. Certains auteurs estiment que la justice distributive est le principal déterminant de la satisfaction au travail, tandis que d'autres soulignent l'importance de la justice procédurale.

Justice Distributive : Des études comme celles de Tremblay et Roussel, Deconinck et Stilwell, Tang, Sarsfield-Baldwin, Leung, Smith, Wang et Sun, ainsi que Folger et Konovsky, montrent que la justice distributive, c'est-à-dire la perception de l'équité dans la répartition des ressources et des récompenses, prédit mieux la satisfaction au travail que la justice procédurale. McFarlin et Sweeney, par exemple, ont constaté que les perceptions de justice distributive influencent plus fortement la satisfaction des employés concernant leur salaire.

¹¹⁹ HOUDA BACHISSE, **COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES**, *International Journal of Marketing and Strategic Management*, Volume 3, N°3, July-September 2021, p 64.

¹²⁰ Emmanuelle Brien-Robidoux et autres, **La justice organisationnelle et l'épuisement professionnel : une nouvelle mesure selon les opportunités en milieu de travail**, *Humain et Organisation*, Volume 3, N° 01, Mai 2017, p 23.

Justice Procédurale : À l'opposé, Lissak (1983), Colquitt et al., ainsi qu'El Akremi, Nasr et Germain, mettent en avant un rôle prédominant de la justice procédurale. Ces recherches suggèrent que la satisfaction au travail est davantage déterminée par la perception de l'équité des processus et des procédures que par les résultats eux-mêmes. Colquitt et ses collègues, par exemple, affirment que la justice procédurale est un meilleur prédicteur de la satisfaction au travail que la justice distributive ou interactionnelle.

En résumé, certains chercheurs mettent en avant la justice distributive comme le principal facteur déterminant de la satisfaction au travail, soulignant que les perceptions d'équité dans la répartition des récompenses sont cruciales. D'autres, en revanche, insistent sur l'importance de la justice procédurale, affirmant que la manière dont les décisions sont prises et les procédures sont appliquées à un impact plus déterminant sur la satisfaction des employés. Ces variations dans les résultats peuvent dépendre du contexte spécifique des études et des caractéristiques des échantillons étudiés.

À la lumière de la théorie des cognitions de référence (referent cognition theory) proposée par Cropanzano et Folger, les divergences dans les résultats des études sur la justice organisationnelle et la satisfaction au travail peuvent être expliquées par les différences dans les référents des travailleurs. Cette théorie suggère que la perception de justice ne repose pas uniquement sur l'équité réelle, mais plutôt sur la comparaison de la situation actuelle avec les référents en termes d'équité des individus.

Ainsi, si les participants aux études ont des référents distincts, leur perception de la justice organisationnelle sera influencée par ces référents, ce qui peut expliquer les variations observées dans les études. Dans un contexte organisationnel nigérien, où l'on observe des défauts tels que l'interventionnisme (favoritisme basé sur les affectations et redéploiements), l'impunité (absence de sanctions pour certaines décisions défavorables) et la corruption, les travailleurs pourraient développer des cognitions de référence spécifiques qui affectent leur perception de la justice organisationnelle. Ces différences de référents pourraient donc influencer de manière significative les résultats des études sur la justice organisationnelle et la satisfaction au travail.¹²¹

¹²¹ I.MAMADEL et F. COURCY, **Effet de la perception de justice organisationnelle des travailleurs au Niger sur leur satisfaction au travail**, REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT- VOL 5, N° 2, 2020, P 151.

2. Les performances au travail :

La performance dans la tâche est définie par Murphy comme l'exécution des devoirs et des responsabilités associées à un poste particulier. Murphy et Shiarella soulignent que la performance individuelle dans la tâche dépend de l'apprentissage de la tâche et du contexte dans lequel elle est accomplie, ainsi que des capacités et de la motivation nécessaire pour la réaliser. Selon Katz, il est crucial de réduire la vaste gamme de comportements humains à un nombre limité de modèles prévisibles pour évaluer la performance. Il propose que les rôles assignés doivent être exécutés de manière à atteindre un niveau minimal de quantité et de qualité du travail fourni. Ces rôles sont définis à l'avance par des protocoles organisationnels ou par la direction.

La performance au travail englobe non seulement l'exécution des tâches spécifiques mais aussi la performance contextuelle. Cette dernière désigne les activités qui, bien que non directement liées aux tâches prescrites, contribuent positivement à l'organisation. Les recherches ont montré que les comportements au travail diffèrent des comportements hors-rôle. Les comportements au travail sont exigés et attendus de l'employé, formant la base d'une performance régulière et progressive. Le manquement à ces comportements peut entraîner des sanctions financières et une perte d'emploi. En revanche, les comportements hors-rôle sont discrétionnaires et positifs, n'étant pas spécifiquement prescrits ou reconnus par les systèmes formels de récompense.

Oui, en effet. Greenberg met en avant que la perception de la justice influence les comportements des employés en matière de réciprocité. Lorsqu'un employé perçoit un traitement juste, il est plus enclin à répondre par des comportements positifs et engagés envers l'organisation. Inversement, un traitement perçu comme injuste peut conduire à des comportements défensifs ou négatifs.

Cropanzano et ses collaborateurs vont plus loin en intégrant la complémentarité entre les aspects économiques et sociaux des échanges. Ils soulignent que les actions qui sont perçues comme justes et équitables ne se limitent pas à des résultats matériels mais englobent également des bénéfices sociaux et émotionnels, comme le respect et la reconnaissance. Cela

montre que la justice organisationnelle influence non seulement la satisfaction au travail mais aussi l'engagement comportemental et émotionnel des employés.¹²²

Il est crucial de reconnaître l'importance de promouvoir une culture de confiance, d'équité et d'éthique dans les environnements de travail hybrides. Les managers qui adoptent une approche éthique et intègre sont plus aptes à créer un climat de coopération et de respect. Cela devient particulièrement pertinent dans un contexte où les employés alternent entre le travail sur site et à distance, amplifiant ainsi les défis de gestion.

Les principes du management intègre que vous avez soulignés — l'alignement personnel, le leadership authentique, et la cohérence stratégique — jouent un rôle fondamental dans la mise en place de politiques et de pratiques justes. Ils garantissent que les décisions sont perçues comme équitables et transparentes, ce qui renforce la confiance et l'engagement des employés. Cela est d'autant plus important dans un cadre hybride où les employés peuvent se sentir isolés ou moins connectés à l'organisation. La transparence et l'équité dans la gestion des ressources et des opportunités, associées à un traitement juste de tous les employés, peuvent significativement influencer la motivation et la performance des équipes.

Toutefois, l'inégalité dans le traitement, le favoritisme, les décisions arbitraires, la partialité des procédures, et le manque de crédibilité d'un manager sont des exemples d'injustices organisationnelles. Ces actes peuvent avoir des conséquences très négatives sur les performances globales des entreprises et leur développement. Plus un employé ressent qu'il est traité de manière équitable, juste, respectueuse et impartiale par son manager et l'entreprise, plus il aura envie de rester, sera mobilisé, motivé et engagé. La perception de la justice engendre des réactions et des comportements positifs envers l'organisation, tels qu'une meilleure performance au travail.¹²³

Un autre point de vue, stipule que l'idée de la justice correspond globalement à l'évaluation du fait que la réponse apportée par une partie à une autre est, ou non, appropriée à ses attentes. Cette théorie s'intéresse donc à la gestion des relations entre les parties, que ce soit dans le cadre d'un marché, par exemple les réclamations des clients, dans celui des

¹²² Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti et Abdelaziz Swalhi, **LA DIVERSITÉ DES FORMES DE PERFORMANCE AU TRAVAIL : LE RÔLE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE**, Management Prospective Ed, « Management & Avenir », n° 18, 2008, pp 122-124.

¹²³ HOUDA BACHISSE, OPCIT, pp 69, 73.

ajustements des mesures de performance notamment de la force de vente ou dans celui des relations au travail.

La justice distributive a un impact positif sur la satisfaction liée à la paye, la satisfaction au travail, la performance au travail et un impact négatif sur l'intention de quitter l'organisation, alors que la justice procédurale tend à affecter positivement l'engagement organisationnel des employés, la négociation avec leurs superviseurs et l'évaluation des supérieurs par les subordonnés. Enfin les justices procédurale et distributive interagissent pour prédire les résultats organisationnels. Les interactions entre les jeux politiques et respectivement la justice procédurale et la justice interactionnelle ont un effet positif significatif sur l'engagement affectif. Alors que l'interaction entre les jeux politiques et la justice distributive a un effet significatif sur l'engagement continu. Les interventions sur l'employabilité impliquent souvent un changement dans la situation actuelle du travail du salarié. Elles servent aussi la flexibilité de l'organisation et dans ce sens ont une valeur stratégique et conduisent aussi aux conséquences pour les salariés. Ces interventions doivent donc être comprises par tout le monde ce qui implique un problème de gestion des ressources humaines, d'équité ou de justice. Or comme l'indiquent Becker et Gerhart, les ressources humaines sont l'unique source d'avantage compétitif défendable, parce qu'à la différence des autres sources (coûts, produits, avantages divers etc.), la structure sociale complexe tel que le système des emplois est difficilement imitable. L'idée de base est que la justice, associée aux différentes capacités de l'employabilité contribue positivement à améliorer celle-ci et conduit à la satisfaction et à l'engagement du salarié.

Les dimensions de la justice expliquent une grande partie de la variance de la formation, de la mobilité et de l'orientation professionnelle. La justice distributive a des effets significatifs positifs sur la formation, la mobilité. Elle a aussi des effets positifs significatifs sur la satisfaction des salariés, ce qui est conforme aux résultats d'autres recherches, notamment celles de Folger et Konovsky; McFarlin et Sweeney. La justice procédurale influence positivement et significativement l'orientation professionnelle et l'engagement organisationnel, ce qui est convergent avec les résultats des chercheurs dans d'autres domaines. On peut donc écrire que pour améliorer la satisfaction au travail et développer l'employabilité qui est une source de performance de l'entreprise cette dernière

devrait être plus attentive à l'adéquation entre le salaire et le niveau de poste qu'occupe le salarié.¹²⁴

Enfin, Le rôle des encadrants dans les prises de décisions et la communication auprès des salariés est central dans la théorisation sur la justice organisationnelle. Lorsque les managers pratiquent les fondements de la justice organisationnelle, les bienfaits sur la santé en résultent. Par exemple, dans une étude réalisée au sein d'un service d'oncohématologie, le type de leadership (soutien à l'autonomie, leadership transformationnel ...) était associé à la fois à la justice organisationnelle et aux indicateurs de santé psychologique au travail. Gillet, Fouquereau, Bonnaud-Antignac, Mokoukolo & Colombat ont montré que la justice joue un rôle médiateur important dans la relation entre le leadership des managers et la qualité de vie au travail des infirmières. Le côté participatif et responsabilisant du leadership a entraîné une meilleure qualité de vie au travail et plus d'engagement dans le travail en renforçant le sentiment de justice organisationnelle. Ces résultats sont en cohérence avec la méta-analyse de Colquitt et al. où le sentiment de justice aboutit à une qualité d'échange avec les encadrés, à son tour associé à différents indicateurs de performance dans les organisations.

D'autres interventions montrent plus explicitement les liens entre les pratiques managériales justes, l'amélioration de la qualité de vie au travail, et la réduction des risques psychologiques. En effet, la formation des managers à la justice a des effets positifs pour la santé des organisations et des salariés. Les managers formés à la justice sont perçus par leurs subordonnés comme étant plus justes et équitables dans leur management en comparaison à leurs homologues non formés, et favorisent des attitudes et des comportements organisationnels plus favorables des membres de leur équipe.¹²⁵

¹²⁴ Joël Müller et Emmanuel Djuatio, **LES RELATIONS ENTRE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE, L'EMPLOYABILITÉ, LA SATISFACTION ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES SALARIÉS**, ESKA, Revue de gestion des ressources humaines, N° 82, 2011, pp 47-48.

¹²⁵ C. Piasecki, D.D. Steiner, **La justice organisationnelle comme levier pour promouvoir la qualité de vie au travail**, Elsevier Masson SAS, Psychologie du travail et des organisations, N° 25, 2019, p 119.

3. Les comportements contreproductifs :

Depuis une dizaine d'années, la littérature scientifique a révélé l'émergence de divers comportements antisociaux ou déviants en milieu de travail, tels que le vol, le sabotage, et le harcèlement. Selon les recherches de Rioux, Roberge, Brunet, Savoie et Courçy, plus de 90% des employés seraient impliqués dans au moins un de ces comportements sur une période de six mois. Ce constat est préoccupant, car ces comportements ont des conséquences négatives importantes pour les organisations et leurs employés. Cependant, les études récentes se concentrent généralement sur un seul type de comportement à la fois, souvent en mettant l'accent sur les victimes ou en utilisant des mesures qualitatives. De plus, elles tendent à examiner un nombre limité de déterminants. Pour mieux prévenir ou réduire ces comportements, il semble crucial d'identifier directement les facteurs prédictifs des comportements antisociaux en se basant sur les perspectives des agresseurs et en utilisant des méthodes quantitatives.

Les comportements antisociaux au travail sont définis comme des actions qui s'écartent des normes formelles ou informelles établies par ou pour les membres d'une organisation, et qui peuvent nuire soit aux employés, soit à l'organisation elle-même. Ces comportements incluent non seulement des actions évidentes telles que le vol, le harcèlement et le sabotage, mais aussi des comportements moins visibles, mais tout aussi nuisibles, comme prendre délibérément des pauses prolongées ou effectuer un travail de manière négligente. Les comportements anti-organisationnels se divisent en deux catégories : la déviance de propriété, qui concerne les comportements causant des dommages ou impliquant l'appropriation des biens de l'organisation, et la déviance de production, qui se réfère aux actions compromettant la quantité ou la qualité du travail.

Des recherches ont montré qu'un climat organisationnel malsain ou inapproprié est lié positivement à des comportements de déviance de production tels que l'absentéisme et les comportements contre-productifs. En outre, d'autres études ont révélé que ce même type de climat est associé au vol, et donc à la déviance de propriété.¹²⁶

Les auteurs notent que les comportements déviants peuvent émaner non seulement des salariés actuels de l'organisation, mais aussi de personnes extérieures, comme d'anciens employés qui, après un licenciement, reviennent pour se venger de leurs anciens supérieurs

¹²⁶ Julie Ménard et autres, **Comportements anti-sociaux au travail : les meilleurs prédicteurs des déviations de production et de propriété**, *Psychologie du travail et des organisations*, 13 n° 1, 2007, pp 46,48.

ou collègues. À l'exception de cas relativement rares où les comportements déviants sont non intentionnels (comme la négligence ou l'oubli), Robinson et Greenberg observent que la plupart des études sur la déviance se concentrent sur des comportements délibérés et intentionnels, tels que l'agression ou la vengeance. En ce qui concerne la cible des comportements déviants, ceux-ci peuvent viser soit des individus au sein de l'organisation (comme le vol du portefeuille d'un collègue), soit l'organisation elle-même (comme le vol d'argent dans la caisse). Robinson et Bennett ont, de plus, fait une distinction plus précise entre la déviance politique, qui vise à nuire à d'autres personnes, et l'agression personnelle, qui a pour but de causer de sérieux dommages, comme les insultes verbales ou les agressions physiques. Concernant les actions dirigées contre l'organisation, Robinson et Bennett, suivant Hollinger et Clark, ont différencié la déviance de production, qui implique des comportements enfreignant les normes concernant la qualité et la quantité du travail (comme le refus de fournir des efforts pour ralentir la production), de la déviance de propriété, qui concerne les biens de l'organisation, comme le vandalisme.

Robinson et Greenberg mettent également en avant une autre distinction : certains auteurs se concentrent sur l'acte déviant lui-même, tandis que d'autres préfèrent examiner le mode d'exécution du comportement déviant. Ce dernier peut se manifester de manière directe ou indirecte (comme en passant par l'intermédiaire d'une autre personne), de manière active (comme nuire à quelqu'un) ou passive (comme refuser une prime à un salarié), ainsi qu'en utilisant des moyens verbaux ou physiques.

Enfin, les différentes approches du comportement déviant se distinguent également par leurs perspectives sur les conséquences de ces comportements. Robinson et Greenberg notent que la plupart des conceptualisations de la déviance la décrivent comme causant ou ayant le potentiel de causer des préjudices, ce qui est qualifié de comportement dysfonctionnel ou contre-productif.¹²⁷

Selon certaines études, le niveau d'équité perçue influence les comportements des employés envers l'organisation. Les recherches historiques dans les sciences humaines et sociales ont montré que la justice organisationnelle favorise des attitudes positives comme une meilleure performance au travail, un engagement accru et des comportements de citoyenneté organisationnelle. En revanche, une perception d'inéquité entraîne des comportements contre-productifs qui nuisent à l'organisation. Ces comportements peuvent

¹²⁷ Eric Campoy, Valérie Neveu, **Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux: Le cas des comportements déviants**, *Vie & sciences de l'entreprise* 2006/3 (N° 1 72), pp 85-86.

se manifester de diverses manières, telles que des pauses prolongées, l'absentéisme, le turnover, le désengagement, ainsi que des actes de vol, d'agression ou de sabotage. Les compagnies d'assurance américaines ont été les premières à évaluer les pertes financières associées à ces comportements. En 1999, Wells a publié une étude estimant le coût économique des comportements contre-productifs (comme le vol, le vandalisme, les négligences volontaires et les agressions) à 400 milliards de dollars par an. Les méta-analyses de Colquitt et Cohen révèlent des corrélations entre le niveau d'équité perçue et des variables telles que l'engagement, la conscience professionnelle, l'absentéisme et les intentions de quitter l'entreprise. Elles montrent que des comportements comme la conscience professionnelle, l'esprit sportif et le civisme sont positivement corrélés aux trois dimensions de l'équité organisationnelle. En revanche, un manque d'équité organisationnelle ou une faible équité peuvent provoquer des tensions et du stress psychologique, conduisant à des comportements contre-productifs tels que l'absentéisme, les intentions de départ, le vol, le sabotage, et le présentéisme. Des pratiques organisationnelles perçues comme injustes sont également associées à des violences verbales envers les collègues, pouvant mener à des agressions. De plus, les recherches de Virtanen sur la justice organisationnelle, depuis ses débuts dans les premières théories psychologiques et motivationnelles jusqu'à son développement en tant que domaine de recherche clé dans la psychologie organisationnelle moderne, montrent qu'un manque d'équité au travail est lié à un mauvais climat d'équipe, une baisse de la productivité, une diminution du bien-être, du stress lié au travail et ses répercussions sur la santé.

En effet, la justice distributive présente des similitudes avec les dimensions d'« effort » et de « récompenses » (telles que la reconnaissance des compétences, des efforts ou des performances) définies par Siegrist. Un salarié peut percevoir un équilibre satisfaisant entre ses efforts et les récompenses reçues, mais ressentir un manque d'équité en comparant sa situation à celle d'un autre employé avec des caractéristiques similaires. Ainsi, en offrant une perspective plus étendue sur la distribution des ressources, la justice distributive pourrait aider à identifier d'autres risques liés à un déséquilibre entre efforts et récompenses.

D'autre part, la justice procédurale est comparable au concept de « participation aux décisions » concernant directement l'activité, tel que décrit par Karasek. Cependant, contrairement à la vision de Karasek, la participation aux décisions dans le modèle de la justice organisationnelle ne se limite pas aux décisions liées directement à l'activité du

salarié. Elle englobe également la participation aux décisions concernant le fonctionnement global de l'entreprise, ce qui permet d'élargir le champ des risques associés à ce facteur.

En effet, la justice interpersonnelle et informationnelle semble également assez proche de la dimension du « soutien social de la part de la hiérarchie » décrite par Karasek. Le soutien social, selon Karasek, inclut plusieurs aspects : le soutien instrumental (aide pratique), le soutien tangible (ressources matérielles), le soutien informationnel (informations utiles) et le soutien émotionnel (réconfort et compréhension). Ces dimensions du soutien social correspondent bien aux principes de la justice interpersonnelle et informationnelle, qui concernent le traitement équitable et le partage adéquat des informations au sein de l'organisation.¹²⁸

En résumé, Les effets induits par la perception de la justice sur les conduites individuelles en milieu organisationnel sont généralement expliqués par les principes de la théorie de l'échange social. Les décisions perçues par les employés comme (in)justes contribuent à façonner le contexte dans lequel se déroulent les relations d'échange avec l'organisation ou ses représentants. À cet effet, des résultats récurrents indiquent que les perceptions de procédures et de traitements équitables ont plutôt tendance à amener les employés à adopter des attitudes (engagement organisationnel) et des comportements démontrant leur investissement dans le travail. En revanche, les employés sont plus susceptibles d'exprimer des réactions négatives sous la forme d'une intention de retrait ou de comportements de travail contre-productifs (gaspillage des ressources, le sabotage ou le vol) s'ils perçoivent être traités injustement. Il est possible de s'inspirer des résultats d'une recherche récente. Anser, Shafique, Usman, Akhtar et ali, ont mis en évidence un effet positif et significatif entre l'orientation individuelle pour la justice environnementale et les comportements pro-environnementaux orientés vers une utilisation réduite des ressources énergétiques en milieu de travail. Ces derniers conçoivent l'orientation interne pour la justice environnementale comme une vertu morale qui incite les personnes à considérer dans leur comportement au travail la protection de l'environnement naturel comme un impératif.¹²⁹

¹²⁸ H. Samba et autres, **Équité au travail : Concept, mesure et effets sur la santé**, Références en Santé au Travail, N° 162, Juin 2020, pp 99,101.

¹²⁹ Mehdi Dahmen et autres, **Encourager les comportements écoresponsables en milieu organisationnel par les échanges sociaux : l'effet contingent du climat de travail sur la justice perçue**, Management international, Université Paris Dauphine, volume 27, N°1, 2023, p 43.

Section 4 : La relation entre la Justice Organisationnelle et la Responsabilité Sociale

On a développé auparavant les différentes littératures définissant la justice organisationnelle, sa structure et ses dimensions, notamment les motifs qui influencent la perception de la justice pour les employés et enfin les conséquences de la justice/injustice dans l'organisation et son impact sur les comportements et attitudes des employés envers l'organisation.

Dans cette partie, on va essayer de présenter les différents travaux qui ont essayé de présenter le lien entre les dimensions de la justice organisationnelle et la responsabilité sociale, ainsi que l'influence de la perception de la justice organisationnelle sur l'adoption d'une démarche socialement responsable.

1. L'influence de la justice distributive sur la responsabilité sociale

Les chercheurs ont affirmé que les pratiques de ressources humaines jouent un rôle important dans l'amélioration de la confiance. Whitener a soutenu que les activités de pratique des ressources humaines peuvent créer une situation dans laquelle les employés se sentent obligés de se comporter de manière positive, et cela inclut la confiance ; ce sont précisément ces activités qui cherchent à améliorer la communication et à permettre aux employés de développer leurs compétences et de construire des relations de soutien. De la même manière, les pratiques de ressources humaines ont un impact positif sur la justice distributive organisationnelle.

La justice distributive organisationnelle exige que les avantages, les droits et les devoirs soient distribués en tenant compte des capacités et des engagements. Le principal enjeu de la justice distributive est de s'assurer que ce que les employés gagnent grâce aux récompenses est distribué de manière correcte, appropriée et morale. L'étude de Konovsky et Pugh a révélé que la justice distributive n'est pas liée à la confiance dans le superviseur. While et al. ont constaté que la justice distributive a une relation positive avec la confiance dans les organisations.

Chen et al. ont étudié la relation entre la justice organisationnelle et la confiance organisationnelle. Ils ont constaté que la justice organisationnelle perçue par les infirmières affecte de manière significative et positive leur confiance organisationnelle ; ils ont également constaté que la justice distributive avait l'influence la plus significative parmi les variables de la justice organisationnelle. Moorman et al. Pillai et al. ont soutenu que si les résultats organisationnels sont répartis de manière relativement équitable, la confiance est

plus susceptible d'être plus élevée ; dans le même contexte, Herriot et al. ont soutenu que la première démonstration de confiance dépend de la réalisation des obligations perçues. De plus, les expériences positives de l'employé sur le lieu de travail sont directement liées à des environnements de travail positifs de confiance pour lui. Thornhill et Saunders ont constaté que si les résultats organisationnels sont répartis équitablement entre les employés et la confiance dans l'organisation sera plus élevée.

Tlaiss et Elamin ont mené une étude qui a tenté de trouver la relation entre la confiance organisationnelle et la confiance dans des contextes non occidentaux ; ils ont mené l'étude en Arabie saoudite et ont tenté d'étudier la corrélation entre la confiance dans le superviseur et la confiance dans l'organisation. En outre, ils ont essayé de découvrir si la justice organisationnelle a une relation avec ces deux variables de confiance. Enfin, ils ont tenté d'examiner le rôle médiateur si la confiance dans le superviseur direct dans la relation entre la justice organisationnelle et la confiance dans une organisation, leurs résultats ont indiqué une corrélation positive directe entre la confiance dans le superviseur et la confiance dans une organisation, ce qui est cohérent avec les résultats d'études précédentes. Selon Darawsheh, qui a mené ses recherches dans des universités jordaniennes, la justice organisationnelle est en corrélation positive avec la confiance organisationnelle ; de plus, l'étude a révélé qu'il n'y avait pas de différences statistiquement significatives dans la confiance organisationnelle en termes de type d'université, de rang ou de sexe. En outre, il existait une corrélation positive dans la relation entre la justice organisationnelle et la confiance organisationnelle.¹³⁰

Il a été démontré que les perceptions des politiques et pratiques organisationnelles influencent les employés, notamment le soutien organisationnel perçu et la justice organisationnelle. Rupp Canapathi, Aguilera et Williams proposent d'élargir l'approche traditionnelle de la justice organisationnelle pour inclure la perception individuelle de la manière dont les autres sont traités. Si la justice organisationnelle conduit à des perceptions d'équité, alors la manière dont les autres sont traités signale également à un employé le caractère équitable des politiques et pratiques organisationnelles. Einsenberger et Rhoades ont constaté que lorsque les organisations soutenaient les employés, ceux-ci se sentaient obligés de leur rendre la pareille, ce qui augmentait leur engagement affectif. On dit

¹³⁰ Alshaabani, A., Oláh J., Popp J., Zaien S., **IMPACT OF DISTRIBUTIVE JUSTICE ON THE TRUST CLIMATE AMONG MIDDLE EASTERN EMPLOYEES, POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES**, Volume 21, N° 1, 2020, pp 36-37.

généralement que le concept de justice organisationnelle contient trois composantes : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle.

La RSE peut avoir un impact sur la perception personnelle des employés en matière d'équité. Une entreprise qui se consacre à la RSE peut créer un environnement de travail convivial et éthique, qui reflète des pratiques organisationnelles ayant des conséquences morales. Les employés ont tendance à avoir le sentiment que les autorités organisationnelles les ont traités de manière équitable, en particulier si les initiatives de RSE incluent des questions relatives aux employés telles que l'amélioration des conditions de travail, l'instauration de salaires équitables et de politiques de non-discrimination.

Les actions de RSE peuvent influencer la perception collective de l'équité par les employés. Des recherches ont montré que les employés peuvent, en tant que tiers, formuler des jugements de justice et réagir à la manière dont l'entreprise traite les autres. Il existe des preuves que dans les situations de licenciement, les réactions des survivants peuvent être plus fortes que celles des victimes, car elles peuvent réduire la productivité ou se livrer à des actes de sabotage.

Les employés se concentrent sur les jugements de justice qui fournissent des informations clés qui façonnent le degré auquel les gens considèrent leur groupe comme ayant un statut élevé, se considèrent comme ayant un statut élevé dans leur groupe et s'identifient au groupe en fusionnant leur sentiment d'identité avec le groupe. Lorsque les organisations traitent les employés avec dignité et tiennent compte de leurs besoins, les employés se sentent valorisés, ce qui renforce leur perception de la justice. Cela rassure les employés sur leur statut au sein de l'organisation et contribue ainsi à sécuriser leur sentiment d'identité. Les jugements de justice constituent une base plausible pour l'évaluation des employés de leur organisation et de leur statut au sein de celle-ci. Les employés s'identifieront ainsi à une organisation de haut niveau dans laquelle ils ont le sentiment d'avoir un statut.¹³¹

¹³¹ Andiva, Z. K., & Mugesani, P. A, **INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES AND EMPLOYEES' COMMITMENT IN FIRMS LISTED AT NAIROBI STOCK EXCHANGE, KENYA**, *The Strategic Journal of Business & Change Management*, Volume 7, N° 1, 2020, pp 915-916.

2. L'influence de la justice procédurale sur la responsabilité sociale

Des recherches antérieures ont démontré que la justice procédurale est liée à un certain nombre de résultats liés au travail et, par extension, se distingue par son influence sur les employés à rendre la pareille par des attitudes et des performances au travail positives. En ce qui concerne notre intérêt, la justice procédurale est considérée comme influente dans le contexte des perceptions des employés en matière de RSE en raison de l'accent qu'elle met sur la structure de gouvernance et les normes d'harmonie sociale dans les relations de travail.

Sachant que le rôle de la justice organisationnelle est également pris en compte dans le contexte de la relation RSE-efficacité organisationnelle, on souscrit à l'idée que la justice procédurale peut être une heuristique pour évaluer l'engagement d'une entreprise en matière de RSE. Les employés accordent une grande importance à la formulation des politiques et procédures organisationnelles associées à la conception et à la mise en œuvre des initiatives de RSE. En termes simples, si l'organisation tient compte des besoins des employés dans la formulation de ses procédures, il y aura un effet d'entraînement sur la façon dont un employé pourrait évaluer les actions de l'organisation envers les autres parties prenantes. À l'appui de cette idée, le fait que les procédures organisationnelles soient considérées comme transparentes et impartiales pourrait servir d'indicateur de l'engagement d'une entreprise à répondre aux intérêts des parties prenantes (par exemple, en promouvant un objectif social clair et en s'engageant dans diverses initiatives écologiques). Le principe sous-jacent est basé sur l'éthique déontologique ou la théorie éthique normative, selon laquelle l'engagement d'un employeur en matière de RSE sera jugé par rapport aux sensibilités éthiques des employés. L'argument est que les employés utilisent leur point de vue moral pour évaluer si les actions des entreprises sont moralement justes. Il s'ensuit que la perception que les employés ont de l'effort de RSE de l'organisation est liée à la mesure dans laquelle le système de prise de décision utilisé dans une organisation est perçu comme équitable. on s'attend donc à ce que les perceptions de la RSE aient un impact positif sur l'importance de la RSE pour les employés.¹³²

La RSE peut être considérée comme une extension naturelle de l'éthique organisationnelle. En effet, selon Aguilera et al, une politique de RSE répond au besoin

¹³² Feisal Murshed, Sandipan Sen, Katrina Savitskie & Hangjun Xu, **CSR and job satisfaction: Role of CSR importance to employee and procedural justice**, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Volume 29, N° 4, 2021, pp 523-524.

d'équité et de justice organisationnelle perçue des employés. De plus, il a été démontré que la réponse des employés aux activités de RSE affecte directement leur perception de la justice et de l'équité de l'organisation, et que l'activité de RSE améliore l'image d'équité de l'organisation aux yeux des employés, et la RSE envers les clients augmente la satisfaction des employés. Tyler soutient que les individus ont un besoin psychologique de contrôle, ce qui conduit à un besoin de percevoir l'organisation comme juste. Les activités de RSE sont considérées comme la preuve que l'organisation souscrit au principe d'équité et renforcent donc la perception de la justice organisationnelle par les employés.

Selon l'étude menée par Aharon Tziner et al, qui met l'accent sur la question de savoir comment la RSE affecte les attitudes des employés, ses résultats soutiennent l'hypothèse selon laquelle la RSE signale que l'organisation a tendance à agir de manière juste et équitable, ce qui conduit à des attitudes positives au travail. Les corrélations les plus fortes ont été trouvées entre la RSE et la justice procédurale, qui est considérée comme un bon prédicteur de l'évaluation par les employés du « caractère de l'organisation ». Cela concorde avec Aguilera et al., qui ont constaté que la RSE conduit à des taux de rotation du personnel plus faibles, ainsi qu'avec Greenberg, qui soutient que la justice organisationnelle est une exigence fondamentale pour la satisfaction au travail.¹³³

Dans cette étude, nous expliquons l'affiliation positive entre la justice procédurale et le comportement de citoyenneté organisationnelle. La justice dans une perspective plus large influence le comportement des employés, lié aux performances professionnelles sophistiquées, appréciées et valorisées par les employés d'une organisation. Lorsque les employés évaluent la justice procédurale, comme importante, la théorie de l'échange social est développée, ce qui entraîne un plus grand engagement envers le comportement de citoyenneté organisationnelle. La justice procédurale est un facteur du lieu de travail qui doit être examiné en relation avec le comportement de citoyenneté organisationnelle.

De plus, les comportements de citoyenneté organisationnelle indiquent l'inclination des employés à participer activement aux événements de l'organisation, l'effort en tant que surnuméraire le plus élevé pour une organisation et l'observation des adversaires pour les menaces et les opportunités pour l'organisation.

¹³³ Aharon Tziner et autres, **Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?**, Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Volume 27, N° 1, 2011, pp 68-71.

La justice procédurale à plusieurs preuves empiriques car elle joue un rôle dans l'équité perçue. La justice procédurale est fortement liée au comportement de citoyenneté organisationnelle. L'étude réalisée par R. & Ruppe et.al a révélé que les perceptions de justice procédurale sont positivement liées au comportement de citoyenneté organisationnelle. De même, sur la base de la théorie de l'échange social, les pratiques de responsabilité sociale des entreprises sont considérées comme à l'origine d'un rôle positif qui stimule la justice organisationnelle des employés. Des recherches empiriques ont vérifié que les perceptions des employés en matière de responsabilité sociale des entreprises étaient positivement liées à la justice procédurale pour diverses entreprises, notamment le secteur des biens de consommation courante (FMCG), les produits pharmaceutiques, les assurances, les services et la finance.

Sur la base de perceptions antérieures, on a observé que les employés perçoivent un processus d'équité lorsque les entreprises allouent des ressources et des activités de responsabilité sociale des entreprises (RSE), les employés attachés à l'entreprise. Dans la présente étude, l'état d'esprit qui sous-tend la responsabilité sociale des entreprises a un impact sur le comportement des employés, l'attitude à l'égard de la satisfaction des exigences fondamentales des employés, c'est-à-dire instrumentales, relationnelles, de justice et d'éthique. Par conséquent, il est révélateur que la justice ait une hypothèse psychologique commune avec la responsabilité sociale des entreprises.

Il existe une influence réfléchie complète de la responsabilité sociale des entreprises sur le comportement de citoyenneté organisationnelle, si on élabore en prenant la justice procédurale comme médiateur. Selon la théorie de la justice, le sentiment de redonner à l'employeur prévaudra chez les employés sur une partie de ce qu'ils reçoivent de leur organisation (positif ou négatif) en recevant une atmosphère positive de l'organisation que l'employé retournera sous forme d'efficacité et de performance par rapport au rôle assigné. Ainsi, on recommande que la justice procédurale joue certainement un rôle de médiateur entre la responsabilité sociale des entreprises et le comportement citoyen organisationnel.¹³⁴

¹³⁴ Fahad Ejaz Khan, **MEDIATING INFLUENCE OF PROCEDURAL JUSTICE AND DISTRIBUTIVE JUSTICE IN AFFILIATION AMONGST CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**, PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, Volume 19, N°2, 2022, pp 1198-1199.

3. L'influence de la justice informationnelle et interpersonnelle sur la responsabilité sociale

La RSE éthique comprend le code de conduite moral d'une entreprise, par lequel elle transcende son objectif supérieur et répond aux besoins et aux objectifs de la société, allant au-delà de ses intérêts transactionnels explicites. Au cœur de la RSE éthique se trouve le raisonnement normatif de « faire le bien pour faire le bien ». Même dans le cadre de ses contraintes systématiques, la recherche sur la RSE ainsi que sa pratique continuent d'évoluer et d'éclairer notre compréhension de l'obligation éthique plus large d'une entreprise envers la société, ainsi que du rôle stratégique de la RSE éthique dans le domaine des valeurs partagées entre l'entreprise et la société.

À cet égard, une évolution essentielle consiste à mettre l'accent sur un élément de qualité de la gouvernance. Cela comprend les préoccupations relatives à la protection des droits de l'homme et de l'égalité, ainsi que la prise en compte des attentes des parties prenantes en matière de responsabilité, de transparence et de divulgation. Deux thèmes communs sous-tendent les initiatives éthiques de RSE d'une entreprise : une politique de travail équitable pour les employés et des pratiques commerciales équitables pour les fournisseurs. Les pratiques de travail équitables garantissent le bien-être et le soutien des employés d'une entreprise, notamment des salaires et des avantages sociaux équitables, des politiques de non-discrimination, des possibilités d'avancement professionnel et de meilleures conditions de travail (la propreté du lieu de travail, l'éclairage et la ventilation, les toilettes et les vestiaires, et les soins de santé sur place). Par exemple, en plus de la couverture santé complète offerte à ses employés, Starbucks offre un ensemble diversifié d'avantages, tels que des options d'achat d'actions et d'épargne, des congés payés, un congé parental et une salle de sport, une garderie et un service de nettoyage à sec sur place. Le commerce équitable pour les fournisseurs vise à éradiquer l'exploitation du travail en garantissant que les acteurs de la chaîne d'approvisionnement sont traités de manière équitable et rémunérés de manière juste, et que des pratiques durables sont adoptées en amont de la chaîne d'approvisionnement.

Les perceptions de la justice informationnelle et interpersonnelle (interactionnelle) indiquent dans quelle mesure un superviseur se soucie de ses employés ainsi que dans quelle mesure ces derniers lui rendent la pareille en adoptant un comportement pro-organisationnel. En général, les recherches antérieures reconnaissent l'influence de la justice interactionnelle sur les attitudes des employés. Il est important de noter que notre travail va au-delà de cette

relation directe établie et traite la justice interactionnelle comme une variable contextuelle, qui renforcera les effets positifs de la RSE éthique. La justification de cette attente est ancrée dans la théorie heuristique de l'équité qui postule que les personnes traitent l'information de manière heuristique lorsqu'elles disposent d'informations incomplètes ou insuffisantes. Conformément à ce point de vue, les perceptions des employés concernant la mesure dans laquelle une organisation intègre les normes éthiques et harmonise les intérêts des parties prenantes peuvent être un outil heuristique pour évaluer cette organisation. Du point de vue des employés, le thème commun de « faire le bien pour les parties prenantes » se manifestera dans les initiatives éthiques de RSE d'une entreprise et dans sa pratique de la justice interactionnelle. Pour appuyer ce point de vue, on va s'appuyer sur la théorie déontique selon laquelle le discours dominant est que les employés possèdent les normes éthiques ou le devoir de guider le traitement moral des autres. De cette façon, la justice est valorisée pour elle-même et non pour les avantages directs que son exercice peut apporter. Plus précisément, les employés ne rendent pas seulement compte de la justice rendue pour eux-mêmes, mais ils tiennent également compte du fait que l'entreprise adhère ou non aux normes d'équité communément acceptées dans ses relations avec les parties prenantes. Nous soutenons que les employés jugent la propension de leur employeur à agir de manière juste et à répondre aux attentes des parties prenantes (par exemple, la RSE éthique et la justice interactionnelle) sur la base de leurs propres critères normatifs. Autrement dit, en restant fidèles à leur devoir, les employés adoptent un impératif moral de respect des principes éthiques. Cela suggère que les employés réagiront négativement lorsqu'un traitement injuste est infligé à d'autres.¹³⁵

L'interaction entre la justice interactionnelle et la responsabilité sociale est cohérente avec la structuration, qui met l'accent sur la « conscience pratique » sociale et éthique qui motive les organisations ou leurs agents à renforcer la légitimité et la durabilité organisationnelles. Cette perspective fournit une conception au niveau micro des « institutions qui agissent où et comment », reconnaissant la constitution mutuelle de la structure (par exemple, les politiques gouvernementales et les images sociales) et des acteurs (par exemple, les dirigeants ou les employés des organisations). Ces propriétés structurelles changeantes des systèmes politiques ou sociaux sont considérées comme étant à la fois le support et le résultat des pratiques qu'ils organisent de manière récursive. Dans le même

¹³⁵ Murshed, Feisal, et autres, **Ethical CSR, organizational identification, and job satisfaction: Mediated moderated role of interactional justice**, *Social Justice Research*, Volume 36, N° 1, 2023, pp 80-83.

temps, des conditions imprévues surviennent également (par exemple, la corruption) et agissent comme des contraintes structurelles que les organisations ne peuvent souvent pas changer fondamentalement mais auxquelles elles doivent réagir. Par conséquent, les organisations doivent surveiller de manière réflexive leurs actions en matière d'éthique et de RSE pour faire face aux systèmes politiques et sociaux existants dans lesquels elles peuvent prospérer économiquement et éthiquement. L'équité au sein d'une organisation favorise une conscience pratique soutenue telle que l'éthique des affaires et la RSE. À ce titre, nous considérons la justice interactionnelle comme une plateforme organisationnelle importante qui renforce l'engagement envers l'éthique et la RSE des organisations et de leurs membres.

L'importance de l'éthique et de la RSE dans les pratiques commerciales mondiales marque un changement fondamental dans la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes (par exemple, les employés, les clients, les communautés locales et la société dans son ensemble). Malgré le caractère mondial de cette tendance, bon nombre de ces pratiques commerciales ont été motivées par des théories et des recherches issues d'un contexte occidental. Étant donné que les réponses à la justice, à l'éthique comportementale et à la responsabilité sociale ne peuvent être comprises de manière significative sans référence aux contextes sociaux, culturels et institutionnels.¹³⁶

¹³⁶ Rupp, Deborah E., et autres, **Organizational justice, behavioral ethics, and corporate social responsibility: Finally the three shall merge**, *Management and Organization Review*, Volume 11, N° 1, 2015, pp 20-21.

Conclusion

La justice organisationnelle émerge comme un pilier fondamental dans la gestion des ressources humaines, influençant non seulement la culture d'entreprise, mais aussi le comportement des employés et leurs performances globales. À travers ses dimensions clés — justice distributive, procédurale, informationnelle et interpersonnelle — ce concept nous révèle comment les perceptions d'équité façonnent l'engagement, la satisfaction et la motivation des employés. Les recherches indiquent qu'une perception positive de la justice conduit à des résultats bénéfiques tels que l'engagement organisationnel et la diminution des comportements contre-productifs, tandis qu'une injustice manifeste peut engendrer une démotivation et un désengagement.

De plus, la liaison entre la justice organisationnelle et la responsabilité sociale des entreprises souligne l'importance d'une approche éthique dans les pratiques managériales. Les entreprises qui intègrent les principes de justice engendrent un climat de confiance favorable, augmentant ainsi leur attractivité et leur réceptivité face aux attentes sociétales.

Ainsi, il est essentiel pour les gestionnaires de prioriser la justice organisationnelle dans leurs stratégies. En cultivant un environnement où chaque employé se sent respecté et valorisé, les organisations peuvent non seulement stimuler la satisfaction personnelle, mais également renforcer leur pérennité et leur effectivité sur le long terme. Un appel à agir serait donc de mettre en œuvre des pratiques managériales justes et transparentes, assurant ainsi une dynamique positive entre l'organisation et ses employés, et engendrant des bénéfices mutuels durables.

Chapitre III :
***Présentation et Analyse des
résultats de la recherche
empirique***

Introduction

La dernière section du deuxième chapitre a été élaborée afin de démontrer la relation entre la justice organisationnelle et la responsabilité sociale et l'influence des différentes dimensions de la justice organisationnelle sur la RSE notamment sur l'aspect social.

Dans ce troisième chapitre, l'objectif est de mettre en œuvre notre étude empirique. Il vise à tester l'impact de la justice organisationnelle sur la procédure d'adoption d'une démarche RSE par les organisations.

Pour cela, nous avons d'abord réalisé des entretiens semi-directifs pour recueillir les informations nécessaires sur la structure de l'entreprise dénommée « TAIBA FOOD COMPANY » « TFC », et ainsi pour déterminer notre terrain d'étude.

Par la suite, nous avons mené une enquête empirique auprès d'un échantillon d'employées ou on va distinguer entre deux catégories, les employées du niveau d'exécution sur lesquels on va tester nos variables qui sont bien la justice organisationnelle, et la responsabilité sociale ensuite la deuxième partie qui est constituée des cadres des différentes filiales du Groupe pour tester notre variable dépendante qui est la responsabilité sociale.

Les résultats de l'étude empirique, nous permettent de montrer si les dimensions de la justice organisationnelle influencent et aide à mener une démarche RSE par l'organisation notamment sur le volet sociale et éthique.

La première section de ce chapitre expose le cadre épistémologique ainsi que la méthodologie choisie pour évaluer l'impact de la justice organisationnelle sur la responsabilité sociale. La deuxième décrit les méthodes d'évaluation empirique et l'échantillon de notre étude. Enfin, la troisième section sera consacrée à l'analyse statistique et les résultats.

Section 1 : Présentation de l'entreprise

La production de boissons en Algérie est un marché florissant. Longtemps monopole des entreprises publiques, ce secteur de consommation attire de plus en plus les investisseurs nationaux et étrangers. Le marché est en plein essor et connaît une grande compétitivité entre les entreprises, toujours à la recherche de meilleurs moyens et de procédés pour la fabrication de leurs produits, leur assurant efficacité et continuité d'une part importante du marché. Parmi ces sociétés figure TAIBA FOOD COMPANY, que nous allons découvrir dans ce chapitre ainsi que ses activités les plus importantes et sa structure organisationnelle.

Présenter l'entreprise, est essentiel à l'étude de ce cas. Il s'agit en fait d'un prélude au suivi du processus d'audit externe, qui permet à l'auditeur d'avoir une image assez complète de l'établissement audité, dans ses différents aspects et dimensions.

Création de l'entreprise

Taiba Food est une société à responsabilité limitée (SARL) créée le 19/05/2007 en vertu d'un contrat soumis à l'ordonnance N. 59-75 du 26 septembre 1975, contenant le Code de commerce et modifié par le décret législatif N. 08 - 93 du 25 avril 1993 et la législation en vigueur dans la loi fondamentale actuelle. La société est fondée par Mr. Ali Djouider, avec un capital initial de 1.500.000 DZD, porté à 1.028.000.000,00 DZD en 2020, et enregistrée au Centre National du Registre du Commerce sous le numéro 07B0794381-/16. Son numéro fiscal est 000716097438140.

En 2009, une unité filiale de la compagnie a été créée dans la zone industrielle de Rouïba, dans le lieu-dit Al-Kadhia, et ce, pour répondre à la demande croissante de ses produits. En 2012, une autre annexe sera créée à la zone industrielle El Harrach à Alger, une extension qui lui a permis de distribuer le produit à plus grande échelle.

Le site de la société et sa superficie

La société est située dans la zone industrielle stratégique de Rouïba, sur une superficie totale de 6026 m², un périmètre de 2500m² est constitué d'entrepôts assurant les opérations d'approvisionnement et de distribution. Le siège social est situé au lot 344, Division 07, Zone industrielle W, Commune de Rouïba, Wilaya d'Alger, entouré par d'autres entreprises ou infrastructures aussi importantes : la Société nationale des véhicules industriels (SNVI) au nord, la route nationale N° 5 au sud, la Méditerranée des travaux maritimes à l'est et l'usine de marbre et de céramique ALGEX à l'ouest.

Présentation du groupe

La Taiba Food est une société algérienne privée, opérant dans le domaine des produits agroalimentaires, particulièrement dans la production de boissons non alcoolisées, telles que les jus de fruits, les boissons gazeuses et les boissons énergétiques sous la marque "Ramy". Cette entreprise à caractère économique et commerciale, filière du « **HOLDING DJOUIDER** » est spécialisée dans l'industrie alimentaire et les boissons non alcoolisées, en particulier. Le Holding compte de nombreuses entreprises disposant de ressources organisationnelles et humaines importantes, à citer :

RAMY FOOD, dont l'activité principale est la production de boissons non alcoolisées,
-la société **HYGINIX**, dont l'activité principale est l'industrie des produits de santé et cosmétiques,
-**AIGLE**, dont l'activité principale est la fabrication et la distribution de produits de nettoyage, **TAIBA FOOD NEW COMPAGNY**, dont l'activité est la production alimentaire (fourniture de services de restauration rapide).
RAMY MILK, dont l'activité est la production des produits laitiers et leurs dérivés,
TAIBA FOOD, sujet de notre étude, dont l'activité principale consiste à la production de boissons non alcoolisées et d'autres activités, que nous allons aborder.

Sur la base des informations ci-dessous, nous vous proposons un bref aperçu clé sur l'entreprise :

FICHE D'IDENTITE DE L'ENTREPRISE :

Le nom commercial de la société : TAIBA FOOD COMPANY

La côte juridique de l'entreprise : Société à responsabilité limitée (SARL)

Capital 1.028.000.000,00 DZD

La nature de l'entreprise Productif

Date de création 19 mai 2007

Adresse Zone industrielle Rouiba, lot 344

Président Directeur Général	M. DJOUIDER
Logo de la société	
Site web	http://ramyfood.com
Marques de l'entreprise	Ramy, Ramy extra
Catégories de produit	Boissons aux fruits, boissons gazeuses, boissons énergisantes

Fonctions, potentiels et objectifs de Taiba Food Company

Dans de cadre de l'exercice de ses fonctions et activités, pour lesquelles elle a été créée, l'entreprise vise à atteindre un certain nombre d'objectifs, grâce aux moyens matériels et humains dont elle dispose.

2.1 Fonctions de l'entreprise

Les activités autorisées dans le registre du commerce de Taiba Food Company sont :

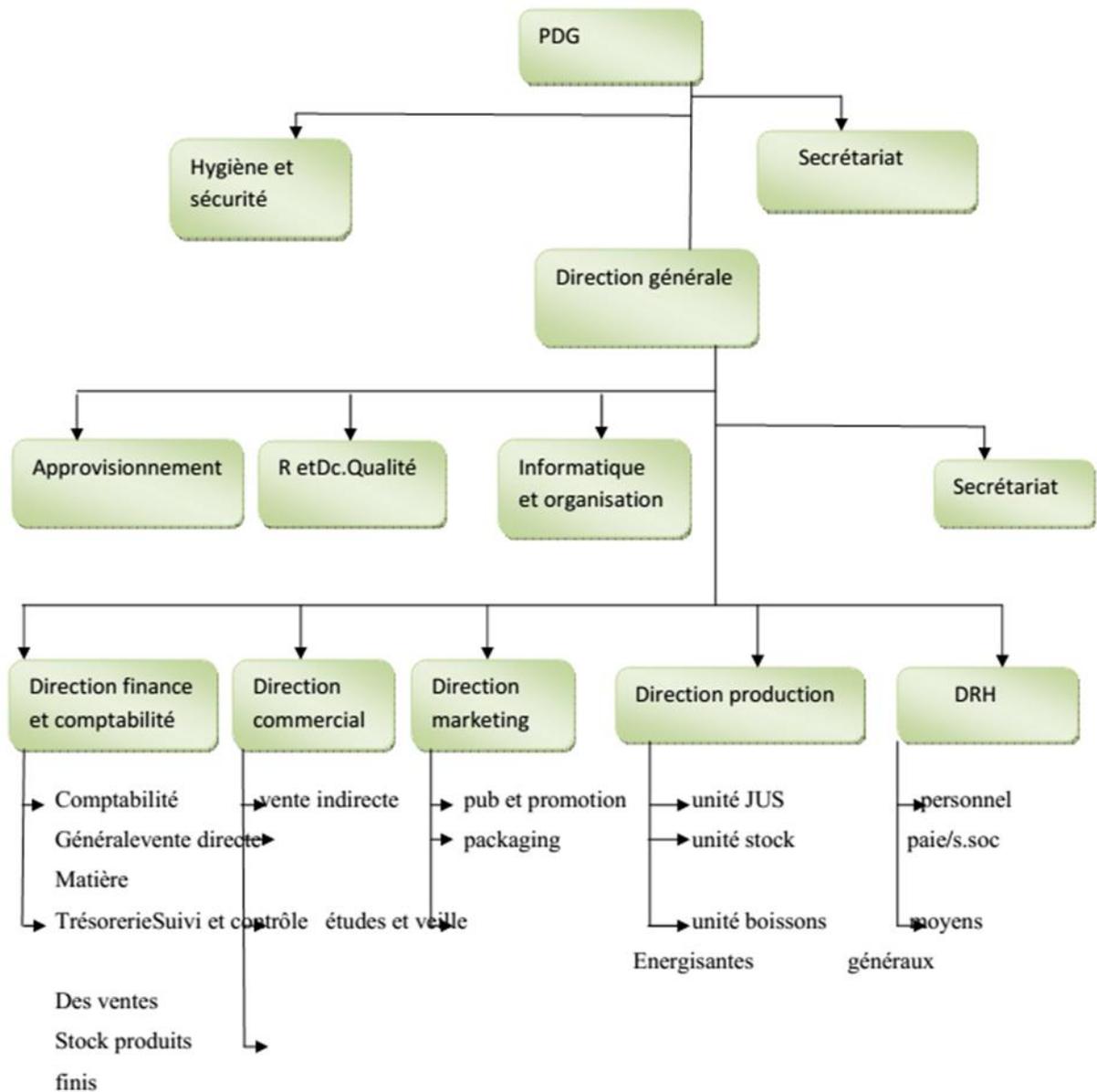
- ✓ Industrie des levures. (107.403)
- ✓ Fabrication des matières grasses d'origine animale. . (107.403)
- ✓ Industrie de la margarine. (107.403)
- ✓ Industrie de la conserve. (107.601)
- ✓ Industrie de Palimentationinfantile. (107.107)
- ✓ Production du lait. (107.201)
- ✓ Production d'eau minérale et diverses boissons. (107.505)

L'activité actuelle de l'entreprise porte sur :

- ✓ La production de boisson aux fruits 0,24 L.
- ✓ La production de boisson aux fruits 0,30 L.
- ✓ La production de boisson aux fruits 1,25 L.
- ✓ La production de boisson aux fruits 2 L.
- ✓ La production de boisson gazéifiés 0,24 L.
- ✓ La production de boisson gazéifiés 0,33 L.

L'organisation de l'entreprise TFC :

Figure (3-1) : La structure organisationnelle de l'entreprise TAIBA FOOD COMPANY



Source : Document interne de l'entreprise

La direction générale : C'est la fonction prédominante d'une entreprise. Elle s'applique à définir les choix stratégiques de l'entreprise. Elle organise l'entreprise par la mise en place des sous-systèmes, structures, méthodes et procédures nécessaires pour atteindre les objectifs. Cette direction s'occupe de la gestion administrative de l'entreprise, elle est composée d'un : -Secrétariat -Assistant -Bureau de contrôle qualité -Agent de saisie Les organes de direction ont une double mission :

Interne : assurer la présence nécessaire d'un organe de pilotage de l'entreprise et la pérennité de l'entreprise.

Externe : répondre à l'obligation légale de représenter l'entreprise par un organe mandataire responsable. Parmi les missions de la direction générale nous pouvons citer : - la décision de financement, de stratégie commerciale, de politique sociale, de définition du projet d'entreprise et de la culture d'entreprise ; -coordonner les différentes fonctions de l'entreprise ; -désigner les principaux responsables de l'entreprise et leur missions ; -faire face aux différentes difficultés et crise de l'entreprise ;

La direction finances et comptabilité : Elle regroupe deux sous directions : La sous-direction : comptabilité générale ; La sous-direction : trésorerie Cette direction a pour rôle l'enregistrement de toutes les opérations économiques et financières de l'entreprise. Elle est chargée : -d'assurer un bon fonctionnement financier et comptable de l'entreprise ; -d'assurer la gestion de la trésorerie de l'entreprise ; -de participer à la mise en œuvre de la politique financière de l'entreprise.

Direction commerciale : Cette direction est chargée de la commercialisation des produits de l'entreprise elle a pour tâches : -l'analyse du marché pour une meilleure commercialisation des produits de l'entreprise ; -la mise en place des actions commerciales de l'entreprise ; -la veille pour la satisfaction de la demande des clients ; -élaborer avec les structure concernées la politique des prix de l'entreprise ; Des fois, cette direction compte quatre sous directions : La sous-direction vente directe ; -la sous-direction vente indirecte ; -la sous-direction du suivi et contrôle des ventes ; -la sous-direction de stock des produits finis. • **Le service vente directe :** Se charge de : -l'accueil des clients, qui sont en contact directe avec l'entreprise ; -le chargement des produits ; -la facturation des commandes. • **Le service vente indirecte :** Se charge de : -l'assurance de l'écoulement des produits ; -le recueil et la programmation des commandes ; • **Le service suivi et contrôle des ventes :** Elle assure : -l'entretien des relations commerciales ; -la prospection du marché par le développement des ventes par régions et par réseaux. -le suivi des commerciaux qui se

chargent de la livraison des produits. • **Le service stock des produits finis** : Veille pour assurer le bon fonctionnement et éviter la rupture de stock.

La direction marketing : Les entreprises sont amenées à adapter leurs offres au goût du consommateur ; c'est pour cette raison que cette fonction est nécessaire au sein de l'entreprise pour mission : Accroître les débouchés de l'entreprise, -étendre le marché de l'entreprise (géographique et en profondeur : les non-consommateurs relatifs, et ceux de la concurrence) - la politique de qualité de produit ; -améliorer l'efficacité de l'entreprise ; - L'élaboration des différentes stratégies permettant de fidéliser les consommateurs. -la communication à travers la publicité et la promotion ; -la prospection du marché pour se rapprocher et satisfaire au mieux les attentes des consommateurs. -contribuer à la croissance de l'entreprise ;

Section 2 : Procédures de l'étude pratique

Afin d'atteindre les résultats souhaités de cette étude, on va présenter les procédures de l'étude sur terrain, cela à travers la détermination et l'analyse de l'outil de l'étude et les conditions statistiques, ainsi que la détermination du volume et nature de l'échantillon ciblé.

1. Méthodes d'évaluation empirique mobilisées

Cette enquête a pour objectif de confronter notre hypothèse principale émise à partir de la littérature à la réalité par la voie du test. Nous avons élaboré deux questionnaires relatifs aux variables de notre travail qui sont bien la justice organisationnelle et la responsabilité sociale et les avons administrés aux employés de l'entreprise sujet de notre étude, ainsi qu'un entretien semi-directif destiné à quelques cadres du groupe.

1.1 Les questionnaires

Pour souligner les liens qui existent entre les deux variables de notre cadre conceptuel à savoir la justice organisationnelle et la responsabilité sociale. Nous avons élaboré deux questionnaires qui sont scindés en deux parties chacun, la première est réservée aux questions relatives aux informations personnelles des employés, alors que la deuxième partie est démontrée comme suit :

Le premier questionnaire se compose de 02 pages et comporte au total 10 questions répartis en quatre sections :

La première section vise à mesurer et identifier la perception des employés envers la justice distributive, et leurs bases de comparaison entre ce qu'ils contribuent pour l'entreprise et ce qu'ils reçoivent en contrepartie. La deuxième section présente les questions relatives à la justice procédurales et l'avis des employées envers les procédures et réglementations suivies lors de la prise de décision par les responsables. La troisième section concerne la justice interpersonnelle et la perception des employées envers les rapports interpersonnels avec les supérieurs et la qualité de ces rapports, tandis que la quatrième section mesure la qualité et le nombre d'informations fournis aux employées à fin d'accomplir leurs travail et objectifs.

De ce qui précède on peut présenter les sections du questionnaire susmentionné dans le tableau qui suit :

Tableau (3-1) : Expressions liées à la section Justice Organisationnelle

La Justice Distributive	
01	Le planning (les horaires) du travail est partagé d'une façon juste entre les travailleurs
02	Le salaire que j'obtiens est juste par rapport aux efforts fournis
La Justice Procédurale	
03	La direction s'intéresse à savoir les motifs matériels et moraux des travailleurs avant la prise de décision de distribuer les contributions et les rétributions
04	La direction collecte les informations nécessaires avant la prise de décision de distribution des contributions et des rétributions
05	La direction clarifie les décisions qui concernent la distribution des contributions et des rétributions à tous les travailleurs
06	La direction met les informations supplémentaires à propos des contributions et des rétributions à la portée de tous les travailleurs
La Justice Interpersonnelle	
07	La direction est explicite et transparente lors de l'application des procédures qui concernent la distribution des contributions et des rétributions
08	La direction manifeste un intérêt remarquable en ce qui concerne les droits du travailleur quand elle exécute les procédures des contributions et des rétributions
La Justice Informationnelle	
09	La direction fournit des explications logiques en ce qui concerne les décisions appliquées en domaine de distribution des contributions et des rétributions
10	La direction fournit des explications suffisantes et adéquates lors de l'application des procédures qui concernent la distribution des contributions et des rétributions

Source : Préparé par le chercheur

Le deuxième questionnaire se compose de 02 pages et comporte au total 28 questions réparti en cinq sections :

Nous avons adopté la norme SD21000 pour élaborer un questionnaire visant à mesurer le degré de perception de responsabilité des salariés, l'organisation environnementale et sociale. Les outils de mesure de la responsabilité environnementale et sociale ont été évoqués précédemment, ainsi que les caractéristiques du SD21000 et de l'AFAQ26000 et nous avons préféré utiliser la norme SD21000 pour les raisons suivantes :

- La norme SD21000 est plus pratique et plus facile à appliquer que la norme AFAQ26000.
- La norme AFAQ 26000 exige des informations précises sur les indicateurs environnementaux et sociaux. On ne retrouve peut-être pas la plupart de ces indicateurs dans la réalité algérienne.
- La norme AFAQ 26000 nécessite une équipe intégrée pour sa mise en œuvre.
- La norme AFAQ 26000 nécessite un accès complet aux bases de données de l'entreprise, ce qui n'est pas réalisable.

Sur la base de ce qui précède, nous avons essayé d'adapter la norme SD 21000 aux exigences de l'étude, en nous basant sur 30 dimensions sur 134 divisées en cinq axes fondamentaux. Nous avons également modifié le mécanisme de travail de la norme, car elle mesure essentiellement les dimensions de l'organisation, sa position en matière de responsabilité environnementale et sociale et le degré de son contrôle sur celle-ci, tel qu'il la classe Sur la base de trois niveaux et conformément aux exigences de l'étude, qui parmi ses objectifs est de mesurer la perception des employés à la responsabilité environnementale et sociale, les phrases appropriées ont été choisies à cet effet, que nous présentons dans le tableau suivant :

Tableau (3-2) : Expressions liées à la section responsabilité environnementale et sociale

Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	
01	L'engagement La direction de l'entreprise couvre les trois piliers du développement durable.
02	La stratégie de l'entreprise s'appuyé sur les trois piliers du développement durable
03	Le système management de l'entreprise intègre les principes du développement durable
04	Définition du rôle et des responsabilités de chacun en matière de développement durable
05	Le personnel est consulté. La motivation des salaries est une préoccupation des managers.
06	Communication dans l'entreprise est structurée (ascendante, descendante)
07	La communication externe de l'entreprise traite les trois volets développement durable
08	Veille permanente sur les parties prenantes et anticipation sur leurs attentes
09	Veille réglementaire mise en œuvre de façon partielle
Enjeux transversaux de développement durable et RSE	
10	L'entreprise intègre des paramètres environnementaux dans la conception de ses produits
11	L'entreprise applique une stratégie d'achat basée sur cahiers de charges comportant uniquement des clauses techniques et économiques
12	L'entreprise Optimise et réduit le stockage

13	L'entreprise incite ses employés à l'utilisation de solutions alternatives à la voiture individuelle
14	L'entreprise applique un plan de prévention des risques (sensibilisation, exercices d'évacuation,...)
Enjeux de performance économique	
15	L'entreprise assure un équilibre des risques au niveau des portefeuilles clients et fournisseurs
16	L'entreprise développe et encourage des meilleures pratiques commerciales
17	La production dans l'entreprise est réalisée aux coûts les plus bas
18	Autofinancement dégagé est un support de la croissance de l'entreprise
Enjeux de responsabilité sociale	
19	Les employés sont impliqués dans l'amélioration des conditions de travail
20	L'entreprise assure un entretien annuel pour déterminer les besoins individuels des salariés en matière de formation
21	Il y a des Indicateurs RH dans le tableau de bord de l'entreprise
22	Il y a une capacité d'évolution et de promotion interne dans l'entreprise
23	Les employés sont formés aux règles en matière d'hygiène, santé et sécurité
24	L'entreprise mis en en place un système de management de la santé et sécurité au travail
25	l'entreprise participe à l'aménagement du territoire
Enjeux de responsabilité environnementale	
26	Mise en œuvre de mesures de traitement des émissions polluantes

27	Réalisation d'enquêtes interne et externe à l'entreprise pour la mise en place de mesures de traitement de bruits et odeurs
28	L'entreprise applique une analyse logistique des parcours et réduction des distances

Source : Préparé par le chercheur sur la base de la norme SD

Echelle de LIKERT

Nous avons utilisé l'échelle de LIKERT en cinq points, qui est considérée comme échelle ordinale, afin de déterminer l'ordre et le degré de chaque énoncé du questionnaire, pour cela une forme de réponse unifiée a été utilisée conformément au libellé des paragraphes contenus dans le questionnaire, comme indiqué dans le tableau suivant :

Echelle LIKERT	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Totalement d'accord
Degré de l'échelle	+1	+2	+3	+4	+5

Source : Préparé par le chercheur

Pour calculer la longueur des cellules de l'échelle de Likert (limites inférieure et supérieure), la plage a été calculée (1-5=4), puis divisée par le nombre de catégories d'échelle pour obtenir la longueur de cellule correcte, c'est-à-dire (4/1=4,2), en suite, il a été ajouté à la valeur la plus basse de l'échelle (ou au début de l'échelle, qui est « un »), afin de déterminer la limite supérieure de cette cellule. En conséquence, la méthode de calcul de la moyenne arithmétique de l'échelle et le commentaire sur celle-ci est comme suit :

- 1 à 1.79 signifie un niveau très bas ;
- 1.8 à 2.59 signifie un niveau bas ;
- 2.6 à 3.39 signifie un niveau moyen ;
- 3.4 à 4.19 signifie un niveau élevé ;
- 4.2 à 5 signifie un niveau très élevé.

Il y a lieu de mentionner que l'utilisation de l'échelle LIKERT dans les deux questionnaires est pour but de mesurer la perception des employés envers les différentes dimensions de la responsabilité sociale des entreprises ainsi que la justice organisationnelle.

Enfin, pour assurer la validité de nos questionnaires, nous les avons soumis à une analyse de contenu effectuée par notre encadrant.

Les deux questionnaires ont pour objectif d'assurer la compréhension des répondants aux différents items du questionnaire.

1.2 Entretiens semi-directifs auprès des responsables de l'entreprise

Pour mener à bien notre recherche doctorale et recueillir des informations nécessaires pour notre étude empirique, nous avons utilisé plusieurs outils dont des entretiens semi-directifs guidés. Notre guide d'entretien contenant des questions ouvertes liées avec notre thème de recherche. Un même guide (annexe 3) a été utilisé pour l'ensemble des interviews. Ce guide d'entretien a été validé par notre comité d'encadrement. L'objectif de notre entretien est :

- De connaître la structure de l'entreprise et déterminer le terrain d'étude ;
- De vérifier le bien fondu de notre cadre conceptuel et des différents variables mises en valeur ;
- De vérifier le taux d'avancement de la démarche RSE ;
- De justifier l'existence ou l'absence d'une relation entre la justice organisationnelle et la responsabilité sociale au sein de l'entreprise.

Après plusieurs visites à l'entreprise et des entretiens avec les responsables sur la structure de l'entreprise. Nous avons pu recueillir divers documents qui nous ont permis d'accéder aux informations sur cette entreprise.

2. Positionnement épistémologique et choix méthodologique

Cette section présente brièvement le positionnement épistémologique de notre recherche ainsi que le choix méthodologique.

2.1 Positionnement épistémologique

Le choix d'une méthode de recherche découle généralement d'une réflexion méthodologique et épistémologique. L'épistémologie peut être définie comme « une science ou une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de la validité des savoirs théoriques ». C'est d'étudier la construction des connaissances valables.

En sciences de gestion, on observe généralement trois grands paradigmes épistémologiques, à savoir : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Ces paradigmes représentent des schémas de pensée dans lesquels peuvent s'adopter des chercheurs en sciences de gestion « toute recherche se doit spécifier quelle est la position du chercheur par rapport à son objet de recherche ». Cependant, chaque positionnement épistémologique a sa propre vision du monde et de la réalité.

De même, et pour que ces chercheurs puissent choisir l'un de ces trois paradigmes. Ils doivent répondre franchement à ces questionnements, à savoir : quelle est la nature de la connaissance produite ? Comment la connaissance est-elle produite ? Quels sont les critères de validité de cette connaissance ? Quelle est la nature de la réalité et le statut de la connaissance ?

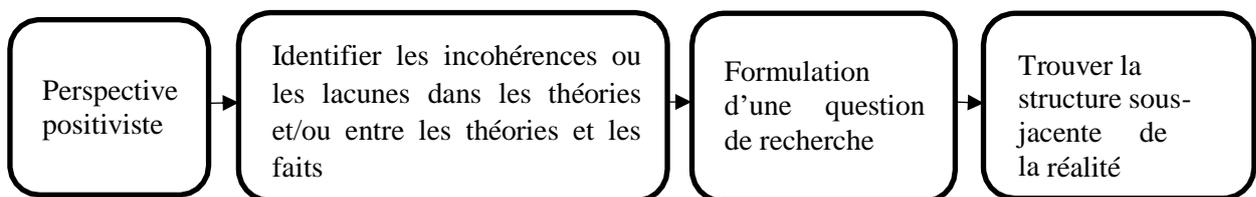
Dans le cadre de la perspective positiviste, la réalité existe en soi et reste indépendante de l'observateur qui la décrit. Autrement dit, le chercheur ou l'observateur ne change pas la nature de celle-ci et la connaissance produite correspond exactement à cette réalité et ne dépend pas nécessairement des préférences personnelles. Alors, on pourra dire que dans le sens positiviste les études doivent être fondées sur l'objectivité et la neutralité.

Ainsi le positionnement positiviste cherche à expliquer la réalité, c'est-à-dire, chercher des réponses en terme « pour quelles causes... ». Il vise à trouver et à reconstituer la chaîne de nature explicative : cause à effet « le chercheur doit donc trouver les causes générales et génériques sous-tendant cette réalité, un cadre explicatif qui ne dépend ni de lui-même ni de son interprétation et de son action même sur le terrain, qui repose sur des lois universelles, générales et causales. La recherche vise à produire un ensemble « cause –effet

» qui donne à agir de manière prévisible, une fois les causes identifiées d'un problème. Le comportement des agents et des organisations qui y agissent est ainsi déterminé, expliqué par ses principes généraux, qui sont donc hors d'influence des agents et des organisations (et du chercheur lui-même) ». Pour ce positionnement, la compréhension est intégrée dans l'explication. Le chercheur ne peut pas expliquer la relation causale entre différents concepts sans comprendre leur sens et leur signification. Il recourt le plus souvent à une méthodologie quantitative pour tester la validité de la théorie ou du modèle.

Par contre, le perspectif interprétativiste cherche de comprendre la réalité et pas de l'expliquer comme le cas du positivisme. Alors que le perspectif constructiviste cherche à construire la connaissance. Pour ces deux postures, la réalité est dépendante au chercheur ou de l'observateur. Selon Hatch et Cunliffe « il n'est pas possible de séparer la réalité (ontologie) de notre connaissance de la réalité (épistémologie), les deux étant étroitement entremêlées ». On pourra dire que les études dans ces paradigmes doivent être basées sur la subjectivité et la contextualité.

Figure (3-2): le positionnement positiviste.



Source : inspiré de (Allard-Poesi & Maréchal, 2007, p. 40).

Cette thèse adopte une perspective épistémologique positiviste, car notre étude cherche à expliquer le schéma causal entre la justice organisationnelle en tant qu'outil qui peut être utilisé afin d'adopter une démarche RSE.

Notre analyse théorique met en évidence les différentes dimensions des deux variables qui sont la justice organisationnelle et la responsabilité sociale et l'impact de ces dimensions sur les organisations notamment leurs environnement interne et précisément les ressources humaines. Notre recherche nous amène ainsi à expliquer et à explorer les différentes relations entre la justice organisationnelle et la responsabilité sociale et ses effets sur le positionnement des organisations. Alors, pour répondre à notre questionnement de recherche et pour affiner notre hypothèse principale, nous devons suivre une démarche qui permet de produire des connaissances objectives.

2.2 Choix méthodologique

Afin de réaliser une recherche scientifique, le chercheur doit choisir une méthode ou une démarche adéquate pour produire de la connaissance. Il existe plusieurs démarches scientifiques qui s'appliqueraient en sciences humaines, à savoir : la démarche inductive, déductive et hypothético-déductive.

Notre recherche est fondée sur une démarche néo-positivisme qui est une approche épistémologique qui s'inscrit dans la lignée du positivisme classique, mais qui intègre certaines critiques et ajustements pour répondre aux limitations initiales de cette approche. Elle vise à maintenir une rigueur scientifique tout en étant plus flexible et ouvert aux avancées contemporaines en matière de connaissance. Elle conserve un attachement fort aux principes de l'empirisme et de la vérification par l'observation, tout en étant plus ouvert aux théories explicatives et aux dynamiques évolutives du savoir scientifique. Elle représente un équilibre entre le besoin de rigueur méthodologique et une acceptation des limitations inhérentes à toute démarche scientifique.

Pour cela, on va utiliser la méthode hypothético-déductive qui s'agit de mettre une hypothèse axée sur un état de l'art théorique, de collecter des données nécessaires, et enfin la tester sur le terrain pour confirmer ou infirmer l'hypothèse de départ. Une telle démarche vise à expliquer la relation postulée dans notre recherche conceptuelle.

Enfin, nous avons choisi une méthodologie quantitative pour valider empiriquement notre recherche. Ce choix est déterminé par l'objet de notre étude. Il est appliqué sur un échantillon comprenant des employées de l'entreprise Taiba Food. Le choix de notre méthodologie est influencé par la nature de la question principale de notre problématique. Une telle méthode nous permet d'expliquer les impacts des dimensions de la justice organisationnelle sur l'adoption d'une démarche RSE.

De ce qui précède, on peut déduire qu'on a recouru vers une multiplication des outils de recherche qui reflète une évolution marquée par la diversification des approches méthodologiques en sciences sociales et humaines. Cette tendance résulte d'une prise de conscience que la complexité des phénomènes étudiés nécessite souvent une pluralité de perspectives et de techniques pour produire des connaissances plus riches et nuancées.

Cette méthode repose sur un pluralisme méthodologique et une reconnaissance de la complexité des phénomènes sociaux. En combinant différentes méthodes, les chercheurs

peuvent produire des connaissances plus complètes et nuancées, tout en s'assurant de la validité de leurs résultats par le biais de la triangulation et de la réflexivité. Cela traduit un refus du réductionnisme, une ouverture à de nouveaux paradigmes et un pragmatisme qui privilégie la résolution des problèmes de recherche en fonction des exigences du terrain.

Après une explication des objectifs de notre projet de recherche, et sur la base des entretiens effectués sur le terrain, nous avons choisi un échantillon composé de 350 employés.

2.2.1 Analyse des entretiens avec les responsables du groupe Taiba Food

a. Objectifs de l'entretien

Des entretiens ont été menés dans le but d'explorer la manière dont la **justice organisationnelle** (perception d'équité au sein de l'organisation) influence les pratiques de **Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)** au sein du groupe Taiba Food. L'objectif principal était de comprendre comment les responsables perçoivent l'intégration de la justice organisationnelle dans les initiatives RSE et de déterminer si une approche équitable dans la gestion des ressources humaines et des processus décisionnels peut renforcer ou affaiblir les engagements RSE de l'entreprise.

b. Méthodologie

Afin de collecter les données nécessaires, des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec 8 responsables clés du groupe Taiba Food, répartis entre les directions de la production, des ressources humaines, du commerce et du marketing. Les critères de sélection des interviewés reposaient sur leur implication directe dans la mise en œuvre des politiques RSE et leur rôle dans la gestion organisationnelle. La durée des entretiens variait entre 30 et 45 minutes et se sont déroulés en présentiel et à distance, selon les disponibilités des participants.

L'entretien était structuré autour des thématiques suivantes :

- La perception de la justice organisationnelle au sein du groupe (distributive, procédurale, interactionnelle).
- L'impact de cette perception sur les décisions liées à la RSE.
- Les défis rencontrés pour concilier pratiques de justice organisationnelle et actions RSE.

Les résultats observés d'une telle approche sur la performance RSE de l'entreprise.

c. Analyse des données

Les entretiens ont été transcrits intégralement, puis codés à l'aide d'un logiciel d'analyse qualitative (NVivo), permettant de dégager des thèmes récurrents. L'analyse a suivi une approche inductive, en se concentrant sur les perceptions et les narrations des responsables à propos de la justice organisationnelle et de la RSE. Trois grands axes ont émergé au cours de cette analyse :

L'équité perçue dans la gestion interne comme facteur de légitimité des actions RSE : Les responsables ont largement souligné que la perception d'équité au sein de l'organisation crée un environnement propice à l'engagement des employés et des parties prenantes dans les initiatives RSE. Les pratiques équitables de gestion des ressources humaines (promotion, répartition des bénéfices, etc.) renforcent la crédibilité des actions RSE.

Le rôle de la communication et des processus décisionnels transparents : Un autre aspect clé qui a émergé est la transparence dans la communication des décisions relatives à la RSE. Les responsables ont noté que lorsque les décisions étaient perçues comme justes et transparentes, elles facilitaient l'adhésion des parties prenantes internes et externes.

Les défis liés à l'équilibre entre justice organisationnelle et pression externe : Certains interviewés ont mentionné la tension entre la volonté d'adopter une approche juste en interne et les exigences externes (partenaires, réglementations) qui parfois orientent les décisions RSE vers des impératifs économiques au détriment de la justice sociale et environnementale.

d. Résultats principaux

Les entretiens ont révélé plusieurs points saillants concernant l'interaction entre la justice organisationnelle et la démarche RSE du groupe Taiba Food :

Une forte corrélation entre justice organisationnelle et performance RSE : La perception d'une gestion équitable au sein du groupe est perçue comme un levier stratégique pour améliorer la performance sociale et environnementale de l'entreprise. Les employés sont plus engagés et plus enclins à participer activement aux projets RSE lorsque ceux-ci sont intégrés dans un cadre perçu comme juste et équitable.

Le défi de l'équité perçue dans un environnement économique compétitif :

Malgré la volonté de maintenir une gestion équitable, les pressions externes (concurrence, attentes des consommateurs, normes environnementales) peuvent compliquer la mise en œuvre d'initiatives RSE qui respectent à la fois les impératifs économiques et les principes de justice organisationnelle.

e. Discussion et implications

Les résultats montrent que la justice organisationnelle a un impact significatif sur l'efficacité des démarches RSE. Une gestion perçue comme équitable stimule non seulement l'engagement des employés, mais renforce également la crédibilité des actions RSE auprès des parties prenantes externes. Toutefois, la conciliation entre justice organisationnelle et exigences externes reste un défi majeur, ce qui soulève la question de l'intégration de la dimension éthique dans les décisions stratégiques de l'entreprise.

Ces résultats suggèrent que pour maximiser l'impact de ses actions RSE, Taiba Food devrait continuer à renforcer ses pratiques internes de gestion équitable tout en intégrant des mécanismes de dialogue ouverts avec ses parties prenantes afin de trouver des solutions équilibrées.

2.2.2 Présentation de l'échantillon

Nous avons entrepris une étude sur 350 employés pour comprendre l'impact de la justice organisationnelle sur l'adoption d'une démarche RSE notamment le volet social.

Diverses difficultés ont été rencontrées dans notre expérience d'évaluation quantitative. La première concerne le manque des données. La deuxième concerne l'absence des données pour certains membres d'entreprises. La troisième concerne le refus de participation et d'aide de certains membres ce qui a compliqué encore davantage notre travail d'évaluation.

Pour faire face à cette contrainte nous avons procédé de la manière suivante :

D'abord, nous avons effectué des recherches documentaires ainsi que des entretiens auprès des responsables de l'entreprise. Cette étape, nous a permis l'obtention des informations sur la structure de l'entreprise.

Notre objectif au départ était d'effectuer une évaluation pour tous les employés, mais suite aux différentes contraintes rencontrées, nous nous sommes focalisés sur les 320 employés ciblés.

Nous avons exploré empiriquement notre problématique sur les employés de l'entreprise Tayba Food.

2.2.3 Collecte de données sur le terrain :

La collecte de données a été faite principalement par entretien, questionnaire et documents internes de l'entreprises (états financiers). Le questionnaire a été conçu sur Google forms. Cette collecte a utilisé l'envoi du lien Web par mail, via Google forms, et visites à l'entreprise.

Le profil des employés répondantes est présenté dans les résultats des statistiques descriptives sur les informations sociodémographiques de l'entreprise.

Notons que l'objet d'analyse est la relation entre la justice organisationnelle et l'adoption d'une démarche RSE. Nous sommes concentrés principalement sur la recherche des indicateurs de nos deux variables.

Les questionnaires ont été remplis par des employés et des cadres de l'entreprise. Ces derniers ont accès aux données et aux informations liés à leurs tâches et objectifs, ils sont capables de donner une bonne évaluation de la justice organisationnelle et les initiatives de l'entreprise à adopter une démarche RSE.

L'administration du questionnaire est faite, principalement, par internet, par porte à porte auprès des personnes interrogées (répondants clés) et par des appels téléphoniques.

L'administration du sondage via internet est faite par l'envoi d'un courrier électronique à la personne interrogée pour répondre à notre recherche qui existe sur un web électronique (Google forms). Cette méthode a plusieurs avantages dont la rapidité par rapport à l'envoi postal, la réduction de nombre d'erreurs de composition de données, et la réduction des coûts de distribution des questionnaires.

Au cours de la période de la collecte des données, Nous avons collecté 319 questionnaires, dont dix-neuf étaient inexploitables à cause du nombre des réponses manquantes, ce qui nous a permis d'obtenir un taux de réponse de 94 %.

2.2.4 Régression logistique binaire

La régression logistique binaire est une technique statistique utilisée pour modéliser des variables binaires. Elle est largement utilisée dans les domaines de sciences humaines et sociales, ainsi que dans le domaine médical. Leur principe est d'expliquer l'occurrence ou non d'un évènement. Cette technique ne nécessite pas une distribution normale des variables ni une variance homogène.

En ce qui concerne la régression logistique binaire, les variables dépendantes doivent être binomiales et les variables indépendantes ou peuvent être dichotomiques ou continues.

L'équation utilisée pour cette méthode est :

$$\text{Log}(p) = \ln(p/1-p)$$

Ou bien

$$Y = 0 + 1x_1 + i_2x_2 + \dots + px_{ik}$$

Y : variable à expliquer

0+1 R, xi variable explicative

Section 3 : Les caractéristiques de l'échantillon de l'étude

L'objectif de cette section est d'évaluer empiriquement l'effet des différentes dimensions de la justice organisationnelle sur l'adoption d'une démarche RSE. La présente section est divisée en trois parties. La première partie est consacrée à l'analyse des résultats des entretiens semi-directifs, la deuxième partie présente l'analyse descriptive du questionnaire ainsi que l'analyse par la méthode de régression logistique binaire. La troisième partie expose l'application du test non paramétrique de Wilcoxon et ses résultats.

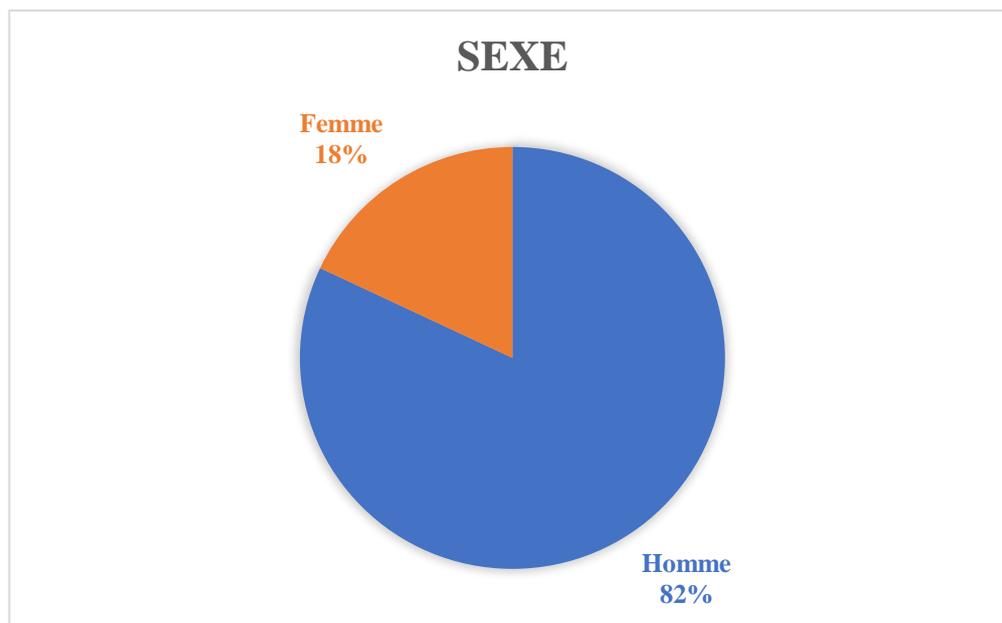
1- Caractéristiques de l'échantillon

Tableau (3-3) : Répartition de la population de l'échantillon selon le « Sexe »

	Nombre	Pourcentage
Homme	246	82 %
Femme	54	18 %
Total	300	100 %

Source : établi par le chercheur

Figure (3-3) : Répartition de la population de l'échantillon selon le « Sexe »



Source : établi par le chercheur

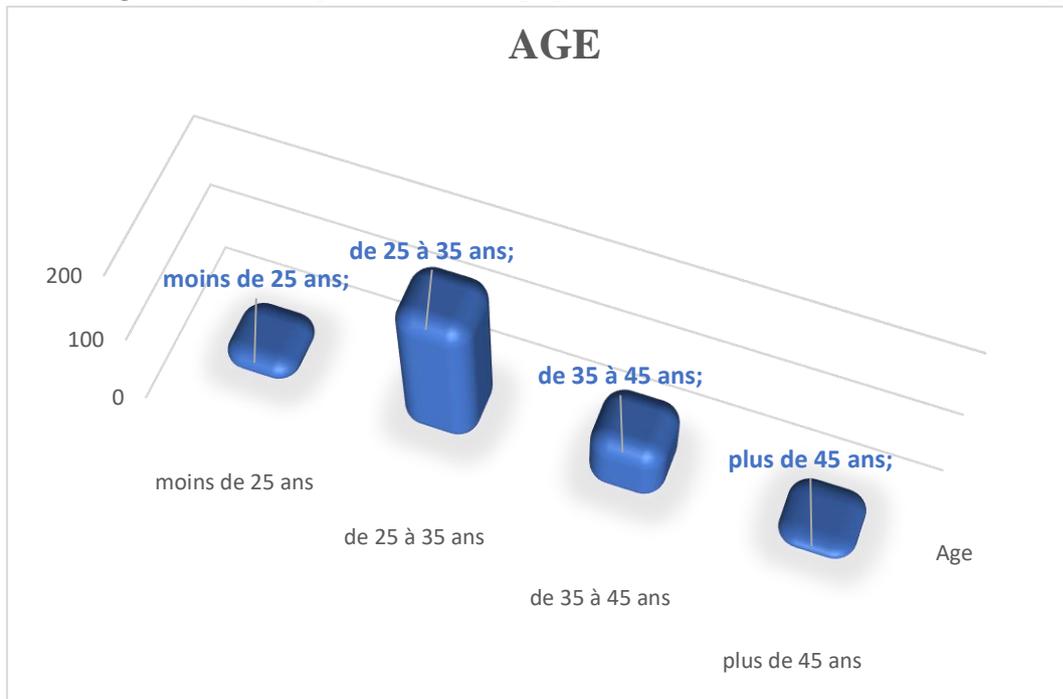
On peut constater du tableau et forme précédents que la composition de l'échantillon est basée sur les hommes avec un pourcentage de 82%, par rapport aux taux de 18% représentant les femmes, cela peut être justifié par la nature d'activité du groupe ciblé qui est basée sur la production et la distribution, en contrepartie la tâche des femmes se limite au travail administratif.

Tableau (3-4) : Répartition de la population de l'échantillon selon l' « Age »

	Nombre	Pourcentage
moins de 25 ans	27	9 %
de 25 à 35 ans	179	59,6 %
de 35 à 45 ans	77	25,7 %
plus de 45 ans	17	5,7 %
Total	300	100 %

Source : établi par le chercheur

Figure (3-4) : Répartition de la population de l'échantillon selon l' « Age »



Source : établi par le chercheur

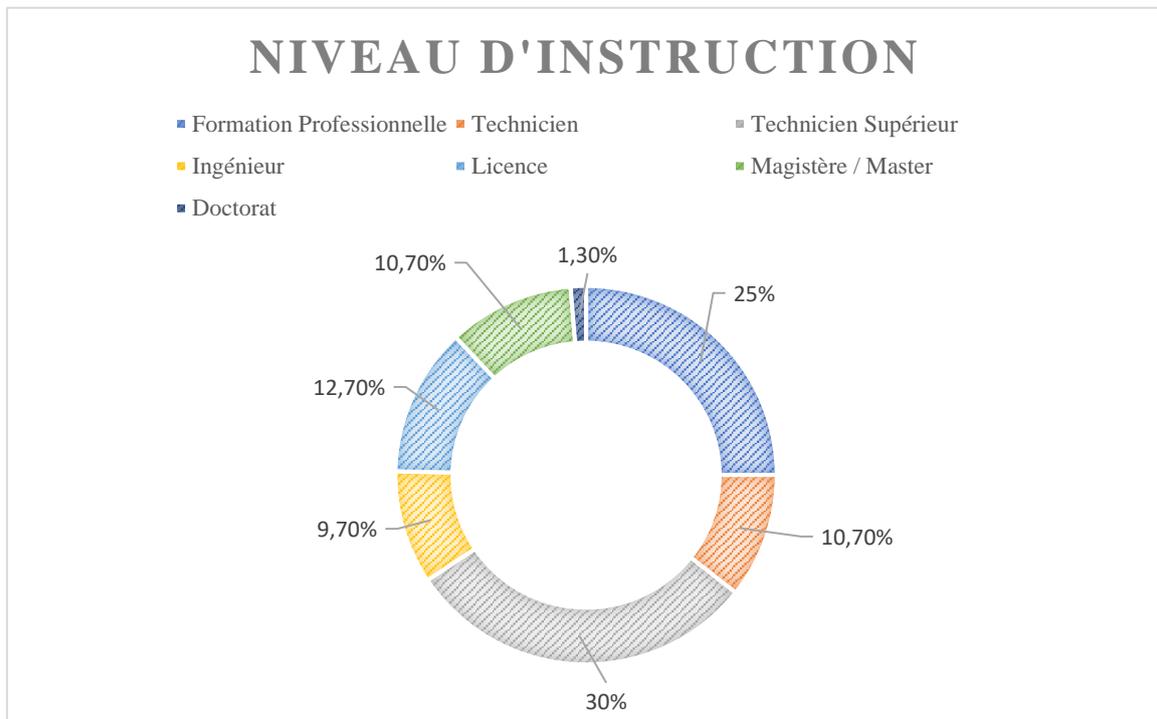
On peut remarquer du tableau et forme précédents que la catégorie majoritaire est celle des jeunes représentant un taux globale de 68,7 %, composé de deux catégories avec un taux de 9% pour les employés qui ont moins de 25 ans et 59,7 % pour ceux qui ont entre 25 et 35 ans, cela rentre dans la politique générale du groupe ainsi sa vision orientée vers le recrutement des jeunes compétences et l'investissement dans les ressources humaines.

Tableau (3-5) : Répartition de la population de l'échantillon selon le « niveau d'instruction »

	Nombre	Pourcentage
Formation Professionnelle	75	25 %
Technicien	32	10,7 %
Technicien Supérieur	90	30 %
Ingénieur	29	9,7 %
Licence	38	12,7 %
Magistère / Master	32	10,7 %
Doctorat	4	1,3 %
Total	300	100,0

Source : établi par le chercheur

Figure (3-5) : Répartition de la population de l'échantillon selon le « Niveau d'instruction »



Source : établi par le chercheur

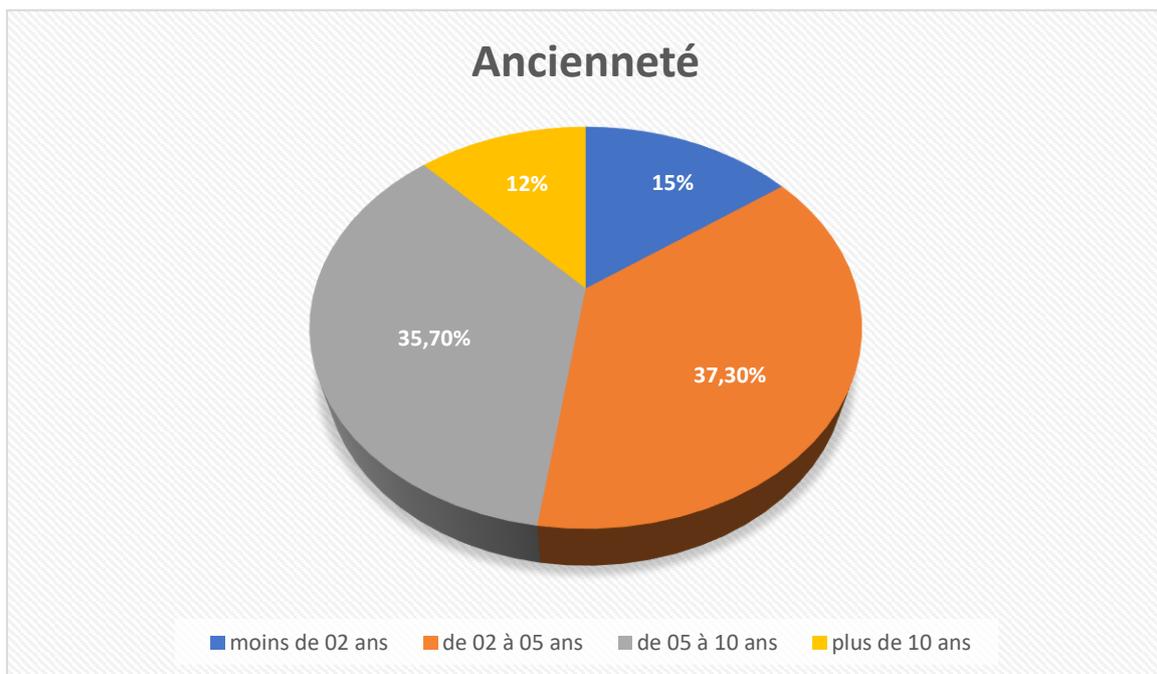
Le niveau d'instruction des employés se varie entre plusieurs niveaux, comme constaté dans le tableau et forme précédents, on peut constater que le taux de 30 % qui est considéré le plus élevé revient aux ingénieurs supérieurs, alors que le taux de 25 % revient à ceux qui ont le niveau de formation professionnelle, ces nombres sont logiques puisque l'activité du groupe est concentrée dans lignes de production, enfin et après ces taux on peut voir que les licenciés sont à 12,7 %.

Tableau (3-6) : Répartition de la population de l'échantillon selon l' « Ancienneté »

	Fréquence	Pourcentage
Moins de 02 ans	45	15 %
De 02 à 05 ans	112	37,3 %
De 05 à 10 ans	107	35,7 %
Plus de 10 ans	36	12 %
Total	300	100,0

Source : établi par le chercheur

Figure (3-6) : Répartition de la population de l'échantillon selon l' « Ancienneté »



Source : établi par le chercheur

On peut remarquer du tableau et forme précédents que le taux le plus élevé pour les années d'expériences est celui qui est entre 02 et 05 ans qui représente 37,3 %, suivi par ceux qui ont entre 05 et 10 ans avec un taux de 35,7 %, en notant que les nouvelles recrues qui ont moins de 02 ans d'expériences représente un taux de 15 % qui est considéré comme élevé, cela revient au besoin continue du groupe afin de couvrir chaque opération d'extension. Enfin, il y a lieu de noter que le taux des employés qui ont plus de 10 ans d'expérience est à 12 %, cette catégorie représente les employés qui ont accompagné le groupe dès son démarrage, cela représente leur citoyenneté et fidélité au groupe.

2- Les conditions statistiques de l'étude

L'étude de la stabilité de l'outil d'étude est l'une des étapes les plus importantes avant de commencer tout travail ou toute analyse statistique, car la stabilité de l'étude indique la possibilité d'obtenir les mêmes résultats si l'outil était réappliqué au même échantillon d'étude.

En conséquence, le chercheur s'est appuyé sur deux types de tests de validité.

Premièrement : validité apparente

Après avoir conçu le questionnaire, celui-ci a été présenté à un groupe d'experts, d'arbitres et du personnel de l'institution, afin de garantir l'intégrité du questionnaire et la clarté de ses expressions et de son vocabulaire.

Deuxièmement : teste de validité « Alpha Cronbach's »

Le coefficient de cohérence interne Alpha Cronbach's est l'un des coefficients les plus connus utilisés pour mesurer le niveau de fiabilité et de cohérence interne de l'outil d'étude.

Dans le cadre de cette étude, nous avons prélevé un premier échantillon de 52 salariés, qui a constitué les résultats de l'enquête chez le groupe Taiba Food. Ceci afin de mesurer le coefficient de cohérence interne du questionnaire. Nous présentons les résultats dans le tableau suivant :

Tableau (3-7) : Présentation du coefficient Alpha Cronbach's Global

Dimension	Nombre d'items	Coefficient Alpha Cronbach's
La responsabilité Sociale		
Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	9 (1-9)	76,1 %
Enjeux transversaux de développement durable et RSE	5 (10-14)	76,3 %
Enjeux de performance économique	4 (15-18)	76,4 %
Enjeux de responsabilité sociale	7 (18-25)	75,3 %
Enjeux de responsabilité environnementale	3 (26-28)	76,2 %
La justice organisationnelle		
Perception de la justice distributive	2 (1-2)	83,9 %
Perception de la justice procédurale	4 (3-6)	81,5 %
Perception de la justice interpersonnelle	2 (7-8)	81,9 %
Perception de la justice informationnelle	2 (9-10)	81,6 %
Statistique de fiabilité	38	81%

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

Avant de commencer l'analyse du tableau, on a jugé nécessaire de noter qu'un taux de 60% est considéré comme suffisant pour atteindre la stabilité selon le coefficient Alpha Cronbach's. Sur ce, on peut dire que le taux obtenu qui est à 81 % peut être considéré comme étant très élevé, cela est dû au fait qu'on s'est appuyés sur des outils de recherche standards dont l'efficacité a été prouvée par de nombreuses études et recherches, comme mentionné précédemment. Cependant, il est à noter que le coefficient de cohérence interne pour l'axe de l'engagement émotionnel est relativement faible, il est donc nécessaire de s'appuyer sur le coefficient de cohérence partielle avec la suppression de la phrase, pour savoir quelles phrases appartenant à cet axe doivent être supprimées afin d'augmenter le coefficient de cohérence interne.

Tableau (3-8) : Présentation du coefficient Alpha Cronbach’s relatif à la responsabilité sociale

Dimension	Nombre d’items	Coefficient Alpha Cronbach’s
La responsabilité Sociale		
Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	9 (1-9)	93,2 %
Enjeux transversaux de développement durable et RSE	5 (10-14)	93,2 %
Enjeux de performance économique	4 (15-18)	93,3 %
Enjeux de responsabilité sociale	7 (19-25)	93,5 %
Enjeux de responsabilité environnementale	3 (26-28)	93,3 %
Statistique de fiabilité	28	94,6 %

Source : établi par le chercheur selon l’analyse des résultats du SPSS

On peut constater de ce tableau que le taux obtenu concernant la responsabilité sociale est à 94,6 %, cela nous mène à dire que le questionnaire relatif à la responsabilité sociale est très stable.

Tableau (3-9) : Présentation du coefficient Alpha Cronbach’s relatif à la Justice Organisationnelle

Dimension	Nombre d’items	Coefficient Alpha Cronbach’s
La responsabilité Sociale		
Perception de la justice distributive	2 (1-2)	82.6%
Perception de la justice procédurale	4 (3-6)	68.3%
Perception de la justice interpersonnelle	2 (7-8)	77.9%
Perception de la justice informationnelle	2 (9-10)	71.6%
Statistique de fiabilité	10	80%

Source : établi par le chercheur selon l’analyse des résultats du SPSS

On peut remarquer de ce tableau que le taux obtenu concernant la justice organisationnelle est à 80%, cela nous mène à dire que le questionnaire relatif à la justice organisationnelle est très stable.

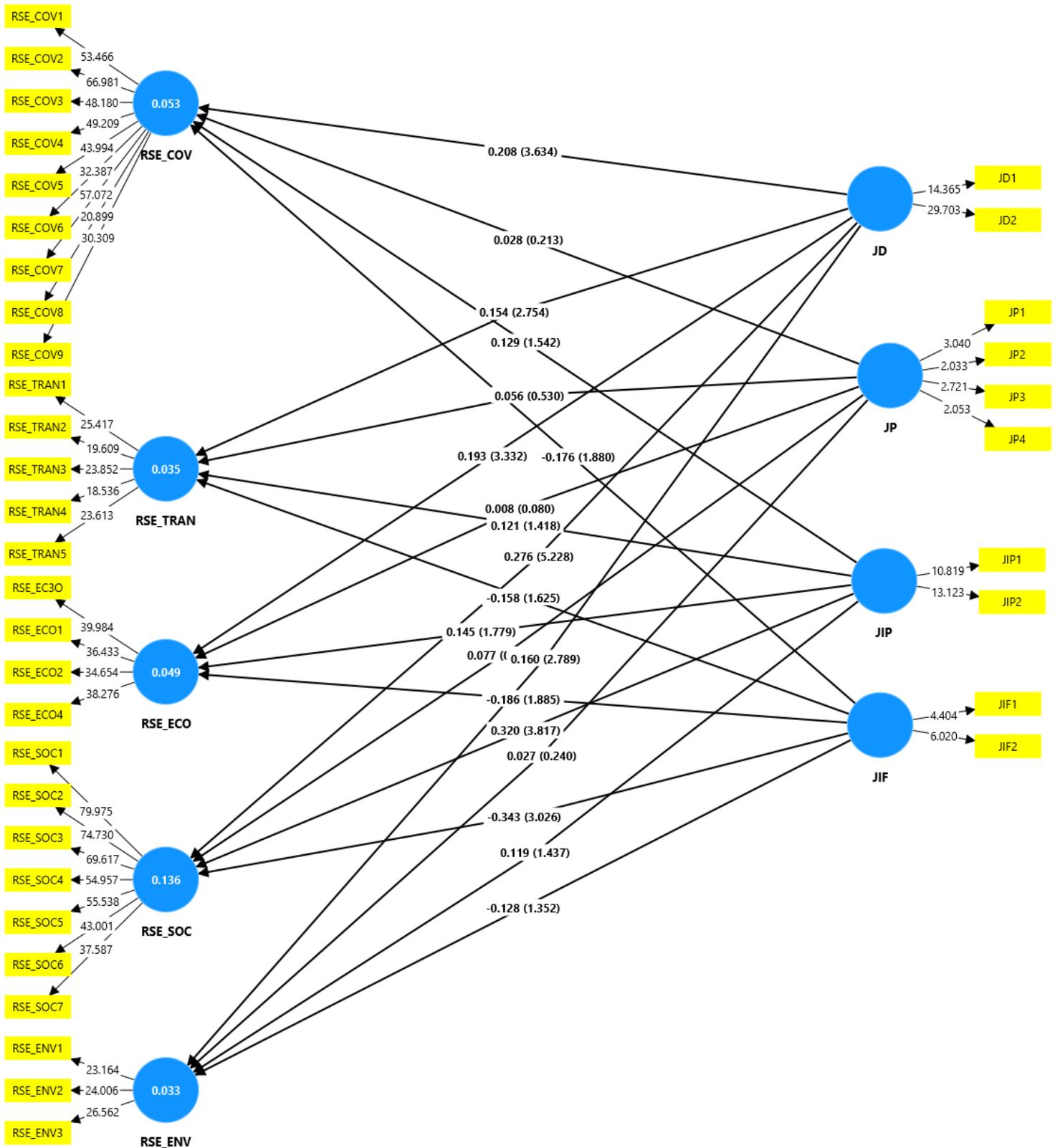
Section 4 : Analyse statistique et présentation des résultats

Le modèle TPC étendu a été élaboré à l'aide du logiciel statistique SmartPLS version 4.0, qui emploie la méthode de régression PLS (Partial Least Squares), ou Moindres Carrés Partiels. SmartPLS4 est un logiciel de modélisation d'équations structurelles (SEM) doté d'une interface conviviale il permet d'effectuer des analyses SEM avancées, notamment l'évaluation des modèles de mesure et des modèles structurels. Nous avons choisis le logiciel SmartPLS car il offre deux avantages majeurs : d'une part, l'évaluation du modèle de mesure afin de vérifier la fiabilité et la validité des construits, et d'autre part, l'évaluation du modèle structurel pour évaluer la qualité du modèle et tester les hypothèses.

Après avoir collecté les données de tous les membres de notre échantillon, celles-ci ont été exportées depuis le logiciel SPSS. Pour garantir la compatibilité avec SmartPLS, les données ont d'abord été encodées en valeurs numériques. Ensuite, elles ont été converties en format CSV conformément aux spécifications du logiciel.

Une analyse factorielle confirmatoire (CFA) a été réalisée en utilisant la méthode PLS, une technique de modélisation par équations structurelles (SEM) permettant d'examiner les relations d'influence entre les variables d'un modèle de recherche spécifique. L'avantage principal de la méthode PLS réside dans sa flexibilité vis-à-vis des hypothèses de distribution des variables, offrant ainsi une robustesse supérieure par rapport aux méthodes de modélisation paramétriques traditionnelles. Dans notre étude, nous avons appliqué la modélisation de chemin PLS et utilisé la technique de bootstrap pour évaluer la significativité de l'impact des différents construits du modèle.

Figure (3-7) : modèle finale de l'étude



Source : établi par le chercheur à l'aide du logiciel SmartPLS

1. Evaluation du modèle (validité discriminante)

La validité discriminante est évaluée par le critère de Fornell-Larcker dans le cadre de modèles d'équations structurelles en particulier dans le cas de la modélisation par équations structurelles avec des moindres carrés partiels (PLS-SEM). La validité discriminante se réfère à la mesure où un construit est différents des autres construits du modèle, c'est-à-dire qu'il ne correspond pas aux autres construits. Cela implique de comparer la racine carrée de la variance moyenne extraite (AVE) de chaque construit à la corrélation entre les construits.

Selon Abubakar et al. (2019), cette étape consiste à comparer la racine carrée de (AVE) de chaque construit à la corrélation entre les construits. Il est essentiel que la racine carrée de la valeur de l'AVE pour chaque construit soit supérieure à sa corrélation la plus élevée avec tout autre construit significatif. Ce test a donné les résultats suivants :

Dans cette section, nous présentons les résultats les plus importants de l'analyse descriptive obtenus après l'analyse des données à l'aide de SPSS. Nous commençons cette section en présentant les résultats de l'axe lié au développement durable et à la responsabilité environnementale et sociale. Cet axe est divisé en deux parties. La première section traite l'identification des types de culture organisationnelle dominante dans l'institution. La deuxième section traite l'analyse des dimensions de la culture chez les employés. On clôture l'étude en présentant les résultats de l'axe engagement organisationnel et en déterminant quels types d'engagement prédominent dans l'entreprise.

Tableau (3-10) : Critères de Forness-Larcker

	JD	JIF	JIP	JP	RSE_COV	RSE_ECO	RSE_ENV	RSE_SOC	RSE_TRAN
JD	0.901								
JIF	0.104	0.936							
JIP	0.019	0.695	0.920						
JP	0.153	0.648	0.615	0.799					
RSE_COV	0.196	-0.047	0.028	0.025	0.860				
RSE_ECO	0.178	-0.060	0.025	0.007	0.790	0.875			
RSE_ENV	0.153	-0.011	0.050	0.042	0.788	0.766	0.889		
RSE_SOC	0.258	-0.042	0.135	0.094	0.772	0.766	0.789	0.879	
RSE_TRAN	0.149	-0.022	0.049	0.052	0.794	0.792	0.781	0.774	0.846

Source : Etabli par le chercheur à l'aide du logiciel SmartPLS

Selon le critère de Fornell-Larcker, pour que la validité discriminante soit présente, il est nécessaire que les valeurs diagonales de la matrice soient supérieures à celles situées en-dessous. Ainsi, nous concluons que la racine carrée des valeurs AVE sur le diamètre doit être plus élevée que les valeurs non diagonales représentant les corrélations entre les construits dans le modèle. Ce qui est en adéquation avec les résultats présentés dans le tableau.

2. Les attitudes des membres de l'échantillon à l'égard de la responsabilité environnementale et sociale

Dans cette partie nous diffusons les résultats du questionnaire sur le développement durable et la responsabilité environnementale et sociale de l'organisation, afin de mesurer la sensibilisation des employés aux différentes dimensions du développement durable et de la responsabilité environnementale et sociale de l'organisation.

Tableau (3-11) : Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales

Enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	Moyenne	
L'engagement La direction de l'entreprise couvre les trois piliers du développement durable.	3,19	Moyen
La stratégie de l'entreprise s'appuyé sur les trois piliers du développement durable	3,14	Moyen
Le système management de l'entreprise intègre les principes du développement durable	3,25	Moyen
Définition du rôle et des responsabilités de chacun en matière de développement durable	3,10	Moyen
Le personnel est consulté. La motivation des salaries est une préoccupation des managers.	2,72	Moyen
Communication dans l'entreprise est structurée (ascendante, descendante)	2,94	Moyen
La communication externe de l'entreprise traite les trois volets développement durable	3,16	Moyen
Veille permanente sur les parties prenantes et anticipation sur leurs attentes	3,22	Moyen
Veille réglementaire mise en œuvre de façon partielle	3,26	Moyen
Moyenne Globale	3.10	Moyen

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

On peut remarquer du tableau précédent que le niveau de sensibilisation des employés envers les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales est moyen avec une moyenne globale qui est à 3.10, car les moyennes du niveau de la sensibilisation des employés envers les différentes dimensions formant les enjeux à la gouvernance et aux pratiques managériales varient entre 2.72 et 3.26.

Les employés ont montré un niveau de sensibilisation moyen avec un taux de 3.26 pour le système de veille réglementaire mise en œuvre, permettant de suivre les développements de la réglementations et législation, cela est dû à la nature d’activité de l’entreprise dans le marché algérien qui connait un mouvement considérable en matière de législation, ainsi le fait que l’entreprise exporte ses produits à plusieurs pays régis par différentes lois. D’une autre part, les employés ont exprimé un niveau de sensibilisation moyen mais à un niveau bas avec une moyenne de 2.72 on se qui concerne la consultation et motivation du personnel.

Tableau (3-12) : Enjeux transversaux de développement durable et RSE

Enjeux transversaux de développement durable et RSE	Moyenne	
L'entreprise intègre des paramètres environnementaux dans la conception de ses produits	3.31	Moyen
L'entreprise applique une stratégie d'achat basée sur cahiers de charges comportant uniquement des clauses techniques et économiques	3.40	Elevé
L'entreprise Optimise et réduit le stockage	3.27	Moyen
L'entreprise incite ses employés à l'utilisation de solutions alternatives à la voiture individuelle	3.22	Moyen
L'entreprise applique un plan de prévention des risques (sensibilisation, exercices d'évacuation,...)	3.6	Elevé
Moyenne Globale	3.36	Moyen

Source : établi par le chercheur selon l’analyse des résultats du SPSS

On peut constater du tableau précédent que les employés expriment un niveau de sensibilisation moyen à élever envers les enjeux transversaux de développement durable et RSE, avec une moyenne globale de 3.36, on peut remarquer que les employés ont un niveau de sensibilisation moyen pour la plupart des dimensions de cette partie, par contre ils ont

exprimé un niveau de sensibilisation élevé quant à l'application par l'entreprise d'un plan de prévention des risques à travers la sensibilisation et les exercices d'évacuation avec une moyenne de 3.60, cela on l'a constater sur terrain à travers les conversations menées avec les responsables ainsi que les rapports journaliers avec les employés durant la période de notre étude, qui ont confirmer que le nombre des accidents de travail ont baisser considérablement ainsi que l'amélioration des conditions de travail en fournissant les moyens de sécurités nécessaires. Les employés ont exprimé un niveau de sensibilisation élevé avec une moyenne de 3.40 en ce qui concerne l'application d'une stratégie d'achat basées sur cahiers de charges comportant des clauses techniques et économiques.

Tableau (3-13) : Enjeux de performance économique

Enjeux de performance économique	Moyenne	
L'entreprise assure un équilibre des risques au niveau des portefeuilles clients et fournisseurs	3.50	Moyen
L'entreprise développe et encourage des meilleures pratiques commerciales	3.54	Elevé
La production dans l'entreprise est réalisée aux coûts les plus bas	3.41	Moyen
Autofinancement dégagé est un support de la croissance de l'entreprise	3.51	Moyen
Moyenne Globale	3.49	Moyen

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

On peut remarquer du tableau précédent que les employés expriment un niveau de sensibilisation élevé quant aux enjeux de performance économique avec une moyenne de 3.49, ou le niveau de la sensibilisation des employés pour la plupart des dimensions de cette partie varie entre 3.41 et 3.54.

Tableau (3-14) : Enjeux de la responsabilité sociale

Enjeux de la responsabilité sociale	Moyenne	
Les employés sont impliqués dans l'amélioration des conditions de travail	3.23	Moyen
L'entreprise assure un entretien annuel pour déterminer les besoins individuels des salariés en matière de formation	3.27	Moyen
Il y a des Indicateurs RH dans le tableau de bord de l'entreprise	3.55	Moyen
Il y a une capacité d'évolution et de promotion interne dans l'entreprise	3.5	Moyen
Les employés sont formés aux règles en matière d'hygiène, santé et sécurité	3.71	Elevé
L'entreprise mis en en place un système de management de la santé et sécurité au travail	3.87	Elevé
l'entreprise participe à l'aménagement du territoire	3.67	Elevé
Moyenne Globale	3.54	Moyen

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

On remarque de ce tableau que les employés ont montré un niveau de sensibilisation élevé quant aux enjeux de la responsabilité sociale avec une moyenne de 3.54, ils ont exprimé un niveau élevé de 3.87 et 3.71 concernant la mise en place d'un système de management de la santé et sécurité au travail ainsi que la formation en matière d'hygiène, santé et sécurité. Il y a lieu de noter que l'entreprise en question mets en priorité les conditions de sécurité au travail notamment les unités de production, chose que l'on a remarqué lors de nos déplacements entre les lignes de production ainsi que les conversations menées avec les responsables des lignes de production et les chefs d'équipes de production et logistique.

Il y a lieu d'accentuer le côté relatif aux lignes de production utilisées par l'entreprise qui sont des lignes automatisées et intelligentes, sous control permanent à l'aide des

chambres de contrôle automatique équipées par des tableaux de bords permettant le contrôle et le suivi de la production à distance, ainsi que l'existence d'une main d'œuvre à la phase finale de production chargée d'emballage et transport des produits aux dépôts, cela nous mène à relater les accidents de travail aux travaux de maintenance manuels lors des pannes dans la chaîne de production. Néanmoins, le service de la santé fait des contrôles médicaux régulièrement selon un programme souligné. Cela peut expliquer le niveau élevé de sensibilisation quant à la santé et sécurité au travail.

Enfin, les employés trouvent que l'administration ne les implique pas suffisamment lors de la prise de décision, qui les mène à se sentir marginalisés.

Tableau (3-15) : Enjeux de la responsabilité environnementale

Enjeux de la responsabilité environnementale	Moyenne	
Mise en œuvre de mesures de traitement des émissions polluantes	3.59	Moyen
Réalisation d'enquêtes interne et externe à l'entreprise pour la mise en place de mesures de traitement de bruits et odeurs	3.38	Moyen
L'entreprise applique une analyse logistique des parcours et réduction des distances	3.48	Moyen
Moyenne Globale	3.48	Moyen

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

On peut remarquer du tableau précédent que le niveau de sensibilisation des employés relatif aux enjeux de la responsabilité environnementale est élevé avec une moyenne de 3.48, par exemple l'énoncé « Mise en œuvre de mesures de traitement des émissions polluantes » a reçu une moyenne de 3.59, alors que l'énoncé « L'entreprise applique une analyse logistique des parcours et réduction des distances » a reçu une moyenne de 3.48, et l'énoncé « Réalisation d'enquêtes interne et externe à l'entreprise pour la mise en place de mesures de traitement de bruits et odeurs » a reçu une moyenne de 3.38.

De ce qui précède et après les tours effectués au niveau de l'entreprise notamment les lignes de productions et les conversations menées avec le staff exécutif et les responsables, on peut conclure que l'entreprise s'intéresse aux soucis environnementaux,

ainsi que l'entreprise est active au sein d'un environnement ouvert et loin des zones d'habitation, on a même constaté les efforts de l'entreprise afin d'adopter des technologies de production non nocifs à l'environnement malgré que son domaine d'activité n'est pas considéré parmi les activités qui menacent l'environnement.

Tableau (3-16) : Analyse globale de niveau de sensibilisation des employés envers la responsabilité environnementale et sociale

Enjeux de la responsabilité environnementale	Moyenne	
Sensibilisation des employés relatifs aux enjeux transversaux de développement durable et RSE	3.48	Moyen
Sensibilisation des employés relatifs aux enjeux de performance économique	3.49	Moyen
Sensibilisation des employés relatifs aux enjeux de la responsabilité environnementale	3.48	Moyen
Sensibilisation des employés relatifs aux enjeux de la responsabilité sociale	3.54	Moyen
Sensibilisation des employés relatifs aux enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales	3.26	Moyen
Moyenne Globale	3.45	Moyen

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

On a présenté dans le tableau précédent le niveau de sensibilisation des employés à la responsabilité sociale dans l'entreprise. On peut dire que les résultats relatifs au niveau de sensibilisation des employés quant aux enjeux transversaux de développement durable et RSE qui est de 3.48, les enjeux de performance économique qui est de 3.49, sont reliés à la pression exercée par son environnement ainsi que les différents défis rencontrés.

Alors que le niveau de sensibilisation des employés relatifs aux enjeux de la responsabilité environnementale est à 3.48 et celui relatif aux enjeux de la responsabilité sociale est à 3.54, qui peut être expliqué comme susmentionné par la politique de gestion des risques adoptée par l'entreprise ainsi que les moyens de sécurité et la sensibilisation

continue dans ce domaine, enfin l'opération du traitement des déchets issus de la production en notant que l'activité de l'entreprise en question ne génère pas un volume considérable de déchets.

En dernier, le niveau de sensibilisation des employés en matière des enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales est le plus faible avec une moyenne de 3.26, qui peut être relié à la perception des employés qui trouvent que l'administration et les responsables ne les impliquent pas suffisamment lors de la prise des décisions, cela engendre chez les employés un sentiment d'être marginalisé.

3. Les attitudes des membres de l'échantillon à l'égard de la justice organisationnelle

Dans cette partie nous diffusons les résultats du questionnaire sur la justice organisationnelle, afin de mesurer la perception des employés aux différentes dimensions de la justice organisationnelle.

Tableau (3-17) : Perception des employés envers la justice distributive

Perception des employés envers la justice distributive	Moyenne	Niveau
Le planning (les horaires) du travail est partagé d'une façon juste entre les travailleurs	3.52	Elevé
Le salaire que j'obtiens est juste par rapport aux efforts fournis	3.06	Moyen
Moyenne globale	3.29	Elevé

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

On peut constater du tableau précédent que les employés une perception favorable en matière de justice distributive avec une moyenne élevée atteignant 3.29, qui varie sur les items de ce point entre 3.06 et 3.52, selon les employés l'entreprise présente un planning juste entre ces employés, cela peut être justifié par le type d'activité de l'entreprise puisque cette dernière se focalise sur la production chose qui impose de bien déterminer les tâches de chaque employés, par contre ils trouvent que la rétribution contre leurs efforts fournis ne sont pas suffisantes que ce soit en matière de salaires ou bien des récompenses et motivations traduit par les moyennes de 3.06, cela peut être relatif à la vie quotidienne du citoyen algérien et son pouvoir d'achat ainsi que le taux d'inflation remarqué dans notre pays.

Tableau (3-18) : Perception des employés envers la justice procédurale

Perception des employés envers la justice procédurale	Moyenne	Niveau
La direction s'intéresse à savoir les motifs matériels et moraux des travailleurs avant la prise de décision de distribuer les contributions et les rétributions	4.35	Elevé
La direction collecte les informations nécessaires avant la prise de décision de distribution des contributions et des rétributions	4.45	Elevé
La direction clarifie les décisions qui concernent la distribution des contributions et des rétributions à tous les travailleurs	4.45	Très élevé
La direction met les informations supplémentaires à propos des contributions et des rétributions à la portée de tous les travailleurs	4.70	Très élevé
Moyenne globale	4.48	Très élevé

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

On peut remarquer de ce tableau que les employés expriment un niveau très élevé quant à leur perception de la justice procédurale avec une moyenne de 4.48, ces résultats sont traduits par des moyennes relatives aux items de ce point qui varient entre 4.35 et 4.70, on peut constater que les employés sont satisfaits quant à l'accès aux informations relatives à la distribution des contributions et les rétributions avec une moyenne de 4.7, les employés pensent que la direction dépense tous les efforts nécessaires lors de la collecte des informations contribuant à la prise de décision de distribution des contributions et rétribution, ainsi ils pensent que l'entreprise donne des clarifications suffisantes concernant ces décisions avec une moyenne de 4.45, enfin, les employés trouvent que les responsables s'intéressent à savoir leurs motifs matériels et moraux avant la prise de décision de distribuer les contributions et les rétributions.

On peut relier les résultats obtenus aux caractéristiques démographiques des ressources humaines de l'entreprise cible, comme mentionné auparavant, le staff de l'entreprise consiste des jeunes avec un taux majoritaire, cela peut briser les contraintes et les obstacles d'âge et faciliter la communication ce qui mène à unifier la vision de tous les employés.

Tableau (3-19) : Perception des employés envers la justice interpersonnelle

Perception des employés envers la justice interpersonnelle	Moyenne	Niveau
La direction est explicite et transparente lors de l'application des procédures qui concernent la distribution des contributions et des rétributions	4.40	Très élevé
La direction manifeste un intérêt remarquable en ce qui concerne les droits du travailleur quand elle exécute les procédures des contributions et des rétributions	4.46	Très élevé
Moyenne globale	4.43	Très élevé

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

On peut constater du tableau précédent que les employés trouvent que les responsables sont juste quant aux relations interpersonnelles, avec une moyenne très élevée de 4.43, ces derniers pensent que l'entreprise est transparente lors de l'application des procédures qui concernent la distribution des contributions et des rétributions avec des moyennes de 4.40, enfin ils pensent que la direction manifeste un intérêt remarquable en ce qui concerne les droits du travailleur quand elle exécute les procédures des contributions et des rétributions avec une moyenne de 4.46.

On peut justifier les résultats obtenus par l'absence d'une différence d'âge entre la plupart des employés, ce qui mène à briser les barrières d'âge et renforce la communication entre les employés.

Tableau (3-20) : Perception des employés envers la justice informationnelle

Perception des employés envers la justice informationnelle	Moyenne	Niveau
La direction fournit des explications logiques en ce qui concerne les décisions appliquées en domaine de distribution des contributions et des rétributions	4.65	Très élevé
La direction fournit des explications suffisantes et adéquates lors de l'application des procédures qui concernent la distribution des contributions et des rétributions	4.65	Très élevé
Moyenne globale	4.65	Très élevé

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

On peut remarquer de ce tableau que les employés manifestent une moyenne très élevée quant à leur perception envers la justice informationnelle atteignant 4.65, ils trouvent que la direction fournit des explications logiques, suffisantes et adéquates lors de l'application des procédures et décisions prises avec des moyennes de 4.65.

Ces résultats peuvent être relatés à la nature d'activité de l'entreprise qui se base purement sur la production ou l'entreprise doit donner des explications suffisantes et claires à chaque décision ou procédure appliqué afin de permettre aux employés de comprendre et participer à la vision et les objectifs globales de l'entreprise.

Tableau (3-21) : Analyse globale de niveau de perception des employés envers la justice organisationnelle

	Moyenne	Niveau
Perception des employés envers la justice distributive	3.29	Elevé
Perception des employés envers la justice procédurale	4.48	Très élevé
Perception des employés envers la justice interpersonnelle	4.43	Très élevé
Perception des employés envers la justice informationnelle	4.65	Très élevé
Moyenne globale	4.21	Elevé

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

De ce tableau on peut remarquer que les employés présentent un niveau de perception très élevé de la justice organisationnelle avec une moyenne de 4.21. La dimension la plus faible en matière de perception est celle relative à la justice distributive avec une moyenne de 3.29 qui est considérée comme moyenne, cela est dû aux attentes des employés en matière de salaires et récompenses par rapport à leur consommation et pouvoir d'achat, le reste des dimensions de la justice qui sont la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle ont une perception très élevée par les employés et cela est le résultat du constitution des ressources humaines de l'entreprise cible où l'âge des employés est relativement très rapproché, ce qui facilite les rapports interpersonnels et augmente la qualité relationnelle entre ces derniers, en plus de ça, la nature de l'activité exercé par l'entreprise qui est focalisée sur la production, chose qui impose une explication et fournissement de toutes les informations essentiels relatives aux décisions prises par les responsables.

4. Analyse de la relation entre les variables de la recherche

Dans cette partie on va démontrer les résultats obtenus lors de l’analyse de la relation entre chaque dimension de la responsabilité sociale avec les différentes dimensions de la justice organisationnelle, on va tenter d’expliquer chaque résultat présenté en faisant appel à la réalité de la société algérienne.

4.1. La relation des enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales avec les dimensions de la justice organisationnelle

Dans ce point on va présenter l’étude de relation entre les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales avec les quatre dimensions de la justice organisationnelle à travers le calcul du taux de régression, pour qu’une relation solide existe entre les variable le taux de régression doit être inférieur ou égale à 0.05.

Tableau (3-22) : Relation des enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales avec les dimensions de la justice organisationnelle

	Sig
Perception des employés envers la justice distributive	0.000
Perception des employés envers la justice procédurale	0.864
Perception des employés envers la justice interpersonnelle	0.102
Perception des employés envers la justice informationnelle	0.089
Régression globale	0.601

Source : établi par le chercheur selon l’analyse des résultats du SPSS

Tableau (3-23) : Tableau de chemin (Path Coefficient) pour le modèle structurel

	Path Coefficient (β)	T
Perception des employés envers la justice distributive	0.208	3.634
Perception des employés envers la justice procédurale	0.028	0.213
Perception des employés envers la justice interpersonnelle	0.129	1.542
Perception des employés envers la justice informationnelle	-0.176	1.880

Source : établi par le chercheur à l’aide du logiciel SmartPLS4.

On peut remarquer du tableau (3-22) que le taux de régression pour les dimensions : la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont supérieur à 0.05, avec une

signification très importante pour la justice procédurale, ce qui signifie, l'absence d'une relation entre la dimension de la gouvernance relative à la responsabilité sociale avec ces trois dimensions de la justice organisationnelle.

Par contre, on remarque que le taux de régression pour la justice distributive est inférieur à 0.05, ce qui indique la présence d'une relation positive entre la justice distributive et les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratiques managériales.

Ces résultats peuvent être confirmés par le tableau (3-23) qui a été établi à l'aide du logiciel SmartPLS4, dans lequel on a présenté les coefficients de chemin (path coefficient) ainsi que le Bootstrapping (T), on peut remarquer que les taux du Bootstrapping (T) relatifs à la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont inférieurs à 1.96 ce qui signifie l'absence d'une relation entre ces dimensions et les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratique managériales, par contre on peut constater que l'analyse (T) de la justice distributive est de 3.634 qui est supérieure à 1.96, ce qui est représenté par une coefficient de chemin de 0.208 ($\beta = 0.208$) à un seuil de 5%, ces résultats confirment que la justice distributive à un effet direct positif significatif sur les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratique managériales.

4.2. La relation des enjeux transversaux de développement durable et RSE avec les dimensions de la justice organisationnelle

Dans cette partie on va vérifier la relation entre les enjeux transversaux de développement durable et RSE avec les quatre dimensions de la justice organisationnelle, cela sera à travers le calcul du taux de régression qui doit être inférieur ou égale à 0.05 pour justifier l'existence d'une relation.

Tableau (3-24) : Relation des enjeux transversaux de développement durable et RSE avec les dimensions de la justice organisationnelle

	Sig
Perception des employés envers la justice distributive	0.012
Perception des employés envers la justice procédurale	0.414
Perception des employés envers la justice interpersonnelle	0.230
Perception des employés envers la justice informationnelle	0.069
Régression globale	0.570

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

Tableau (3-25) : Tableau de chemin (Path Coefficient) pour le modèle structurel

	Path Coefficient (β)	T
Perception des employés envers la justice distributive	0.154	2.754
Perception des employés envers la justice procédurale	0.056	0.530
Perception des employés envers la justice interpersonnelle	0.121	1.418
Perception des employés envers la justice informationnelle	-0.158	1.625

Source : établi par le chercheur à l'aide du logiciel SmartPLS4.

On peut constater du tableau (3-24) que le taux de régression pour les dimensions : la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont supérieur à 0.05, avec une signification importante pour la justice procédurale, ce qui signifie, l'absence d'une relation entre la dimension de la gouvernance relative à la responsabilité sociale avec ces trois dimensions de la justice organisationnelle.

Par contre, on remarque que le taux de régression pour la justice distributive est inférieur à 0.05, ce qui indique la présence d'une relation positive entre la justice distributive et les enjeux transversaux de développement durable et RSE.

Ces résultats peuvent être confirmés par le tableau (3-25) qui a été établi à l'aide du logiciel SmartPLS4, dans lequel on a présenté les coefficients de chemin (patch coefficient) ainsi que le Bootstrapping (T), on peut remarquer que les taux du Bootstrapping (T) relatifs à la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont inférieurs à 1.96 ce qui signifie l'absence d'une relation entre ces dimensions et les enjeux relatifs à la gouvernance et aux pratique managériales, par contre on peut constater que l'analyse (T) de la justice distributive est de 2.754 qui est supérieure à 1.96, ce qui est représenté par une coefficient de chemin de 0.154 ($\beta = 0.154$) à un seuil de 5%, ces résultats confirment que la justice distributive à un effet direct positif significatif sur les enjeux transversaux de développement durable et RSE.

4.3. La relation de la performance économique et les dimensions de la justice organisationnelle

Dans ce point on va présenter l'étude de relation entre les enjeux relatifs à la performance économique avec les quatre dimensions de la justice organisationnelle à travers le calcul du taux de régression, pour qu'une relation solide existe entre les variable le taux de régression doit être inférieur ou égale à 0.05.

Tableau (3-26) : Relation entre la performance économique et les dimensions de la justice organisationnelle

	Sig
Perception des employés envers la justice distributive	0.001
Perception des employés envers la justice procédurale	0.953
Perception des employés envers la justice interpersonnelle	0.084
Perception des employés envers la justice informationnelle	0.047
Régression globale	0.645

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

Tableau (3-27) : Tableau de chemin (Path Coefficient) pour le modèle structurel

	Path Coefficient (β)	T
Perception des employés envers la justice distributive	0.193	3.332
Perception des employés envers la justice procédurale	0.008	0.080
Perception des employés envers la justice interpersonnelle	0.145	1.779
Perception des employés envers la justice informationnelle	-0.186	1.885

Source : établi par le chercheur à l'aide du logiciel SmartPLS4.

On peut constater du tableau (3-26) que le taux de régression pour les dimensions : la justice procédurale et interpersonnelle sont supérieurs à 0.05, avec une signification importante pour la justice procédurale, ce qui signifie, l'absence d'une relation entre la performance économique avec ces deux dimensions de la justice organisationnelle.

Par contre, on remarque que le taux de régression pour la justice distributive et informationnelle sont inférieurs à 0.05, ce qui indique la présence d'une relation positive entre la justice distributive, informationnelle et la performance économique et les dimensions de la justice organisationnelle.

D'un autre côté, en recourant aux résultats présentés dans le tableau (3-27) qui a été établi à l'aide du logiciel SmartPLS4, dans lequel on a présenté les coefficients de chemin (path coefficient) ainsi que le Bootstrapping (T), on peut remarquer que les taux du Bootstrapping (T) relatifs à la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont inférieurs à 1.96 ce qui signifie l'absence d'une relation entre ces dimensions et la performance économique, par contre on peut constater que l'analyse (T) de la justice distributive est de 3.332 qui est supérieure à 1.96, ce qui est représenté par une coefficient de chemin de 0.193 ($\beta = 0.193$) à un seuil de 5%, ces résultats confirment que la justice distributive à un effet direct positif significatif sur la performance économique.

4.4. La relation des enjeux de la responsabilité sociale avec les dimensions de la justice organisationnelle

Dans cette partie on va présenter l'étude de relation entre les enjeux relatifs à la responsabilité sociale avec les quatre dimensions de la justice organisationnelle à travers le calcul du taux de régression, pour qu'une relation solide existe entre les variable le taux de régression doit être inférieur ou égale à 0.05.

Tableau (3-28) : Relation des enjeux de la responsabilité sociale avec les dimensions de la justice organisationnelle

	Sig
Perception des employés envers la justice distributive	0.000
Perception des employés envers la justice procédurale	0.277
Perception des employés envers la justice interpersonnelle	0.001
Perception des employés envers la justice informationnelle	0.000
Régression globale	0.710

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

Tableau (3-29) : Tableau de chemin (Path Coefficient) pour le modèle structurel

	Path Coefficient (β)	T
Perception des employés envers la justice distributive	0.276	5.228
Perception des employés envers la justice procédurale	0.077	0.726
Perception des employés envers la justice interpersonnelle	0.320	3.817
Perception des employés envers la justice informationnelle	-0.343	3.026

Source : établi par le chercheur à l'aide du logiciel SmartPLS4.

On peut constater du tableau (3-28) que le taux de régression pour la justice procédurale est supérieur à 0.05, avec une signification importante, ce qui signifie, l'absence d'une relation entre les enjeux de la responsabilité sociale avec cette dimension de la justice organisationnelle.

Par contre, on remarque que le taux de régression pour la justice distributive, interpersonnelle et informationnelle sont inférieurs à 0.05, ce qui indique la présence d'une relation entre la justice distributive, interpersonnelle et informationnelle avec les enjeux de la responsabilité sociale.

D'un autre côté, en recourant aux résultats présentés dans le tableau (3-29) qui a été établi à l'aide du logiciel SmartPLS4, dans lequel on a présenté les coefficients de chemin (path coefficient) ainsi que le Bootstrapping (T), on peut remarquer que le taux du Bootstrapping (T) relatif à la justice procédurale est inférieurs à 1.96 ce qui signifie l'absence d'une relation entre cette dimension et les enjeux de la responsabilité sociale, par contre on peut constater que l'analyse (T) de la justice distributive, interpersonnelle et informationnelle sont respectivement de 5.228, 3.817 et 3.026 qui est supérieure à 1.96, ce qui est représenté par une coefficient de chemin de 0.276, 0.320 et -0.343 à un seuil de 5%, ces résultats confirment que la justice distributive et interpersonnelle ont un effet direct positif significatif sur les enjeux de la responsabilité sociale, par contre, la justice informationnelle a un effet directe négatif significatif sur cette dernière.

4.5.La relation des enjeux de la responsabilité environnementale avec les dimensions de la justice organisationnelle

Dans cette partie on va présenter l'étude de relation entre les enjeux relatifs à la responsabilité environnementale avec les quatre dimensions de la justice organisationnelle à travers le calcul du taux de régression, pour qu'une relation solide existe entre les variables le taux de régression doit être inférieur ou égale à 0.05.

Tableau (3-30) : Relation des enjeux de la responsabilité environnementale avec les dimensions de la justice organisationnelle

	Sig
Perception des employés envers la justice distributive	0.008
Perception des employés envers la justice procédurale	0.721
Perception des employés envers la justice interpersonnelle	0.254
Perception des employés envers la justice informationnelle	0.174
Régression globale	0.332

Source : établi par le chercheur selon l'analyse des résultats du SPSS

Tableau (3-31) : Tableau de chemin (Path Coefficient) pour le modèle structurel

	Path Coefficient (β)	T
Perception des employés envers la justice distributive	0.160	2.789
Perception des employés envers la justice procédurale	0.027	0.240
Perception des employés envers la justice interpersonnelle	0.119	1.437
Perception des employés envers la justice informationnelle	-0.128	1.352

Source : établi par le chercheur à l'aide du logiciel SmartPLS4.

On peut constater du tableau (3-30) que le taux de régression pour les dimensions : la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont supérieur à 0.05, avec une signification importante pour la justice procédurale, ce qui signifie, l'absence d'une relation entre la dimension des enjeux de la responsabilité environnementale avec ces trois dimensions de la justice organisationnelle.

Par contre, on remarque que le taux de régression pour la justice distributive est inférieur à 0.05, ce qui indique la présence d'une relation positive entre la justice distributive et les enjeux de la responsabilité environnementale.

Ces résultats peuvent être confirmés par le tableau (3-31) qui a été établi à l'aide du logiciel SmartPLS4, dans lequel on a présenté les coefficients de chemin (patch coefficient) ainsi que le Bootstrapping (T), on peut remarquer que les taux du Bootstrapping (T) relatifs à la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont inférieurs à 1.96 ce qui signifie l'absence d'une relation entre ces dimensions et les enjeux relatifs à la responsabilité environnementale, par contre on peut constater que l'analyse (T) de la justice distributive est de 2.789 qui est supérieure à 1.96, ce qui est représenté par une coefficient de chemin de 0.160 ($\beta = 0.160$) à un seuil de 5%, ces résultats confirment que la justice distributive à un effet direct positif significatif sur les enjeux de la responsabilité environnementale.

5. Discussion des résultats

Après l'étude effectuée au niveau du groupe sujet de notre travail ainsi que la collecte et l'analyse des résultats obtenus, on a constaté que le groupe en question donne de l'importance et priorise les attentes de ses employés quant aux rémunérations et besoin économiques ainsi que la qualité des relations interpersonnelles notamment entre les responsables et leurs subordonnés, aussi la quantité et qualité des informations fournies aux employés afin de justifier les décisions prises par les responsables, enfin le groupe s'assure à respecter la réglementation en vigueur en ce qui concerne toutes les procédures relatives à ses activités.

On peut remarquer que la dimension la plus dominante est la justice informationnelle avec une moyenne globale de 4.65, qui peut être justifiée par la nature d'activité du groupe qui est basée principalement sur la production et qui exige de fournir toutes les informations nécessaires afin de permettre aux employés d'accomplir leurs tâches et atteindre les objectifs soulignés, à travers leur implication dans la procédure de prise des décisions, ce qui aide à créer chez les employés un sentiment d'appartenance et de confiance envers le groupe.

D'un autre part, en ce qui concerne la responsabilité sociale et à travers les plusieurs rencontres avec les responsables, on a constaté des initiatives qui s'inclinent vers la responsabilité sociale et ses aspects, ainsi que quelques événements de sensibilisation au sujet des normes relatives à la qualité et l'environnement, chose qui justifie les résultats obtenus et mentionnés auparavant, ou on peut remarquer que les moyennes relatives aux différentes dimensions de la RSE sont entre 3.26 et 3.54 et une moyenne globale de 3.45 qui est le résultat de la politique du groupe et les tentatives susmentionnées.

Il y a lieu de mentionner que la dimension la plus dominante est les enjeux de la responsabilité sociale avec une moyenne de 3.54, cela est relié aux démarches et mesures prises par le groupe afin d'assurer un environnement de travail interne convenable est satisfaisant pour les employés, ainsi que les démarches entreprises par le groupe qui respectent l'environnement et qui exigent d'adapter des technologies saines pour l'environnement, cela nous mène à la conclusion que le groupe met par ses priorités les ressources humaines et leur sécurité, chose qui les pousse à se sentir valorisés et sécurisés dans leur milieu de travail notamment les zones de production.

Enfin, les résultats de notre travail sont contradictoires à ceux des résultats présentés dans la partie théorique basée sur des littératures et des études présentées par des chercheurs

de nationalité étrangère. Lors de l'opération des calculs du taux de régression entre les dimensions de la RSE et la justice organisationnelle, on a trouvé l'absence totale d'une relation entre la justice procédurale et informationnelle avec toutes les dimensions de la RSE, par contre, on a confirmé l'existence d'un effet positif de la justice distributive sur toutes les dimensions de la responsabilité sociale, ainsi que la justice interpersonnelle a un effet positif sur la dimension enjeux de la responsabilité sociale, alors qu'il y a un effet négatif avec la justice informationnelle avec les enjeux de la responsabilité sociale.

L'absence d'une relation concernant la justice procédurale et informationnelle peut être justifiée par l'orientation et la nature d'activité du groupe sujet de notre étude qui est focalisé principalement sur la production, en plus de ça, on a constaté un effet positif de la justice distributive sur la responsabilité sociale, malgré que le niveau de perception le plus faible des dimensions de la justice organisationnelle est celle de la justice distributive qui peut être traduit par un léger mécontentement des employés envers les salaires et les avantages reçus, cela est dû au contexte de la société algérienne qui favorise les bénéfices et les contreparties matérielles sur les avantages émotionnels et philanthropiques, chose qui peut justifier que la justice distributive est une dimension discriminante, puisque les variables de notre recherche se penchent principalement vers le volet humain et philanthrope.

Néanmoins, on a marqué un effet positif de la justice interpersonnelle sur les enjeux de la responsabilité sociale, chose qu'on peut juger logique, puisque la justice interpersonnelle se concentre sur la qualité des rapports entre les employés et entre ces derniers et leurs responsables, cela représente le volet de la responsabilité sociale au niveau de l'environnement interne du groupe objet de notre étude.

Conclusion

De ce qu'on a mentionné avant, et comme résumé de notre chapitre pratique, on remarque l'existence de la justice organisationnelle dans le groupe sujet de notre étude pour la plupart de ses dimensions, avec des taux très élevés sauf en ce qui concerne la justice distributive qui reflète la perception des employés envers les rétributions et les avantages matériels reçus contre leurs efforts fournis, qui représente un léger mécontentement par les employés vu que notre société et réalité algérienne se penche plus vers le côté matériel que le côté philanthrope.

On a constaté que le niveau de sensibilisation dans l'entreprise est moyen, chose qui est considérée insuffisante pour atteindre les objectifs attendu d'une démarche RSE, ce qui est justifiable en comparaison à l'orientation et politique du groupe, en parallèle, il y a lieu de mentionner les efforts fournis par le groupe en matière de sécurité et sensibilisation quant à l'activité dans les zones de production et le respect des normes exigés par la réglementation.

Enfin, d'après l'analyse des résultats obtenus, on a trouvé l'absence d'une relation entre la justice procédurale et informationnelle avec la responsabilité sociale, alors qu'il y a un effet positif de la justice distributive sur toutes les dimensions de la responsabilité sociale, cela peut être relié au contexte de la société algérienne qui s'incline vers le volet matériel que le volet philanthrope, or que nos variables se base purement sur l'aspect humain et des principes philanthrope.

Conclusion générale

Cette thèse est conçue afin de répondre à notre question principale qui est : « **Quelle est la contribution de la justice organisationnelle lors d'une opération d'adoption de la responsabilité sociale ?** » qui a mené aux résultats suivants :

1. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est essentielle tant pour les organisations que pour la société dans son ensemble, pour plusieurs raisons :
 - Amélioration de l'image et de la réputation : en adoptant des pratiques socialement responsables, une entreprise renforce son image publique. La transparence, l'éthique et les actions positives envers la communauté sont des critères de plus en plus importants pour les consommateurs, les investisseurs et les partenaires commerciaux, ce qui améliore sa compétitivité et sa rentabilité à long terme.
 - Attirer et fidéliser les talents : les jeunes générations accordent une grande importance aux valeurs éthiques et à la responsabilité sociale. Les entreprises qui intègrent ces principes dans leur stratégie sont plus attractives pour les talents et parviennent à les fidéliser, ce qui améliore l'engagement et la satisfaction des employés.
 - Réduction des risques juridiques et financiers : les entreprises responsables diminuent les risques liés aux pratiques non conformes ou éthiquement discutables, ce qui pourrait entraîner des sanctions ou nuire à leur image. Adopter des pratiques éthiques aide à limiter ces risques.
 - Avantages économiques et compétitifs : contrairement à l'idée que la rentabilité et la responsabilité sociale sont opposées, de nombreuses études montrent que la RSE, comme l'adoption de pratiques durables, peut générer des gains économiques, par exemple en réduisant les coûts à long terme ou en attirant des investisseurs.
 - Impact positif sur la société et l'environnement : la RSE encourage les entreprises à adopter des pratiques qui soutiennent le développement durable et le bien-être des communautés, contribuant ainsi à résoudre des enjeux mondiaux tels que le changement climatique ou les inégalités sociales.
 - Renforcement de la confiance des parties prenantes : les entreprises responsables établissent des relations de confiance avec leurs parties prenantes (employés, clients, investisseurs, communautés), fondées sur la transparence et la réciprocité, assurant ainsi leur stabilité et prospérité.

- Innovation et adaptation : la RSE pousse les entreprises à repenser leurs modèles économiques et à innover en intégrant des pratiques durables, répondant ainsi aux demandes croissantes des consommateurs pour des produits et services éthiques.

En résumé, la RSE favorise la création de valeur à long terme en soutenant une croissance durable, une meilleure gouvernance, ainsi que des bénéfices économiques, sociaux et environnementaux pour toutes les parties prenantes.

2. La justice organisationnelle est un concept central qui a un impact majeur sur le climat de travail, le comportement des employés et la performance globale d'une organisation. Voici pourquoi elle est importante :

- Augmentation de la satisfaction des employés : quand les employés perçoivent que les décisions sont équitables et que leurs contributions sont reconnues, ils se sentent respectés et valorisés, ce qui accroît leur satisfaction au travail. Une forte perception de justice organisationnelle contribue à créer un environnement harmonieux où les employés se sentent écoutés et bien traités.
- Renforcement de l'engagement organisationnel : la justice, qu'elle soit distributive (équité des récompenses), procédurale (équité des processus) ou interactionnelle (qualité des interactions), favorise l'engagement affectif des employés envers l'organisation. Ceux qui se sentent traités équitablement s'investissent davantage et sont moins enclins à quitter l'entreprise, contribuant ainsi à la rétention des talents.
- Amélioration des performances : la perception d'une justice organisationnelle améliore les performances individuelles et collectives. Les employés motivés par un traitement équitable sont plus enclins à fournir des efforts supplémentaires pour atteindre les objectifs. Une justice procédurale, en particulier, instaure une culture de confiance qui renforce la productivité.
- Réduction des comportements contre-productifs : l'injustice perçue entraîne souvent des comportements dysfonctionnels, comme l'absentéisme ou le sabotage. En revanche, une justice organisationnelle forte réduit ces comportements négatifs. Les employés traités équitablement sont moins susceptibles de se désengager ou d'adopter des attitudes destructrices.
- Création d'un climat de confiance et de loyauté : la justice organisationnelle génère un climat de confiance entre les employés et la direction. S'ils croient que leurs préoccupations sont traitées équitablement et que les décisions sont transparentes, les

- employés sont plus fidèles à l'organisation. Cette confiance favorise des relations durables et positives.
- Renforcement du travail d'équipe : un environnement perçu comme juste encourage la coopération entre les membres d'une équipe. Lorsque les ressources sont distribuées équitablement et que les décisions sont impartiales, les employés collaborent mieux. La justice interactionnelle, fondée sur des interactions respectueuses, est clé pour encourager une culture de travail d'équipe.
 - Promotion de l'éthique et d'une bonne gouvernance : la justice organisationnelle aide à instaurer une culture éthique dans l'entreprise. Des processus décisionnels justes et transparents renforcent les comportements éthiques des employés et la confiance des parties prenantes externes, ce qui améliore la gouvernance globale de l'organisation.
 - Amélioration de l'image externe : les entreprises qui valorisent la justice organisationnelle bénéficient d'une meilleure réputation. Cela attire les talents, les clients et les partenaires commerciaux sensibles aux pratiques équitables, renforçant ainsi la crédibilité et l'attractivité de l'organisation.
 - Impact sur la santé mentale et le bien-être des employés : la perception d'une justice organisationnelle affecte également le bien-être des employés. Ceux qui se sentent injustement traités sont plus exposés au stress et à l'épuisement professionnel, alors qu'un environnement juste favorise l'équilibre et améliore la qualité de vie au travail.

En somme, la justice organisationnelle est cruciale pour maintenir un environnement de travail sain et productif. Elle influence non seulement la motivation et la performance des employés, mais aussi leur satisfaction, leur engagement et leur bien-être. En adoptant des pratiques justes, les organisations peuvent promouvoir la confiance, la loyauté et l'éthique, tout en renforçant leur compétitivité et leur performance à long terme.

Enfin, cette thèse a exploré les relations complexes entre la justice organisationnelle et la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En partant du postulat que ces deux concepts sont interdépendants et qu'ils influencent de manière significative le climat organisationnel ainsi que les attitudes des employés, nous avons cherché à comprendre comment l'équité perçue au sein des organisations impacte l'engagement des parties prenantes dans les initiatives de RSE.

Contributions théoriques principales

Les résultats obtenus ont permis d'apporter plusieurs contributions importantes tant sur le plan théorique que pratique :

1. **Rôle de la justice organisationnelle dans l'engagement envers la RSE** : Nous avons démontré que la perception de justice, qu'elle soit distributive, procédurale ou interactionnelle, joue un rôle déterminant dans l'adhésion des employés aux pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise. En effet, lorsque les employés perçoivent une justice organisationnelle forte, ils sont plus enclins à s'investir dans les initiatives de RSE, contribuant ainsi à l'amélioration de l'image de l'entreprise et à son ancrage social.
2. **Complémentarité entre justice et responsabilité sociale** : Cette recherche a mis en évidence que la justice organisationnelle et la RSE ne sont pas des dimensions distinctes, mais bien des éléments complémentaires qui se renforcent mutuellement. Plus une organisation adopte des pratiques justes et équitables, plus sa stratégie de RSE est perçue comme légitime et crédible, tant en interne qu'en externe.
3. **Impact sur la performance et l'image de l'organisation** : Enfin, l'étude a révélé que des politiques de justice organisationnelle bien intégrées dans les pratiques de RSE contribuent non seulement à un meilleur climat organisationnel, mais aussi à une amélioration de la performance globale de l'entreprise, notamment en termes de rétention des talents, de satisfaction des employés et de réputation publique.

Résultats pratiques :

Selon les données collectées de l'étude empirique et l'analyse des résultats obtenus on a remarqué que la sensibilisation des employés envers les différentes dimensions de la RSE est moyenne et ne peut pas atteindre le seuil nécessaire pour adopter une démarche RSE, malgré les tentatives de l'entreprise traduites par l'adoption des technologies respectant l'aspect sécuritaire et le suivi des procédures selon la législation chose qui a diminuer considérablement les accidents au travail et a augmenté l'estime de soi chez les employés, surtout que l'activité de l'entreprise en question est concentré principalement sur la production.

D'un autre part, en mesurant la justice organisationnelle, on a trouvé que la perception des différentes dimensions de la justice organisationnelle est élevée sauf en ce qui concerne la justice distributive qui est traduite par un léger mécontentement des employés envers les salaires et les avantages financiers et matériels.

Enfin, en ce qui concerne la relation entre la justice organisationnelle et à travers plusieurs visites à l'entreprise sujet de notre étude et les conversations menées avec le staff de l'entreprise et les responsables, on a remarqué que malgré qu'une certaine justice est perçue par les employés, mais il y a un manque flagrant d'une sensibilisation en matière des différentes dimensions de la responsabilité sociale, chose qui rends difficile si ce n'est pas impossible d'associer nos deux variables au sein de cette entreprise.

De ce qui précède on constate l'absence d'une relation entre la justice procédurale et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) qui peut reposer sur plusieurs éléments théoriques et empiriques. D'un autre part, on a marqué un effet positif de la justice distributive sur toutes les dimensions de la RSE, ainsi, qu'un effet négatif de la justice informationnelle sur les enjeux de la responsabilité sociale.

En revenant au résultats obtenus dans la partie pratique on peut faire appel aux moyennes globales des dimensions de chaque variable de notre recherche, où on a souligné la dimension relative aux enjeux de la responsabilité sociale en tant que dimension dominante avec une moyenne de 3,54, alors qu'on a marqué que la justice informationnelle en tant que dimension dominante en ce qui concerne la justice organisationnelle avec une moyenne de 4.65, cela nous permet d'**infirmer la première et la deuxième hypothèse**.

De ce fait, on peut **affirmer la troisième hypothèse** de notre recherche, qui met l'accent sur la contribution de la justice organisationnelle dans un processus d'adoption d'une démarche RSE, on a constaté auparavant que la justice distributive influence directement et positivement la RSE au sein du groupe objet de notre recherche, par contre on a trouvé qu'il n'y a pas de relation entre la justice procédurale, informationnelle avec la RSE ce qui nous aide à **infirmer la quatrième et la sixième hypothèse**, alors qu'il existe un lien entre la justice interpersonnelle et la responsabilité sociale, ce qui nous mène à **affirmer la cinquième hypothèse**.

En résumé, les résultats obtenus auparavant nous mènent à **affirmer partiellement la septième hypothèse**, tandis qu'il existe une relation positive entre deux dimensions de la justice organisationnelle (distributive et interpersonnelle) avec la RSE au sein du groupe Taiba Food Company, ainsi que l'absence d'une relation avec le reste des dimensions de la justice organisationnelle.

On peut relier les résultats obtenus au contexte de la société Algérienne, qui est considérée comme une société basée sur tout ce qui est matériel, alors l'objectif primaire pour l'individu est le gain matériel en matière de salaire et récompenses, cela justifie pourquoi lors de notre recherche on a constaté une variable discriminante qui bien la justice distributive, malgré qu'en comparaison de sa perception par rapport aux autres dimensions de la justice organisationnelle, on a trouvé qu'elle est la plus faible, cela nous oblige à mettre l'accent une autre fois sur l'objectif principal des employés qui est bien le gain matériel, d'un autre part, on a trouvé que la justice interpersonnelle influence directement et positivement la responsabilité sociale, ce qui peut être conçu comme résultat logique, puisque les employés du groupe jugent que le traitement qu'ils reçoivent de leurs responsables est considéré comme respectueux et juste, cela représente la dimension sociale et philanthropique qui représente l'environnement interne de l'organisation.

Les résultats obtenus malgré qu'ils sont contradictoire à la littérature, mais peuvent être justifiés et relatés au contexte algérien, ainsi, on juge possible d'exploiter ces résultats et les utiliser en tant que base pour des recherches ultérieures.

D'un autre part, les arguments possibles pour expliquer les résultats obtenus, et pourquoi nos deux variables, bien que souvent associées, pourraient ne pas être directement liées dans certaines situations ou contextes:

1. Les différences entre concepts

La justice organisationnelle et la RSE sont des concepts qui, bien qu'ayant des points communs (comme l'équité et l'éthique), relèvent de domaines théoriques distincts. La justice organisationnelle se concentre principalement sur les relations internes au sein de l'organisation, en particulier sur les perceptions des employés quant à l'équité des décisions, des processus et des interactions interpersonnelles. En revanche, la RSE concerne principalement les relations externes de l'entreprise, c'est-à-dire son impact sur la société et

l'environnement. L'absence de relation pourrait être justifiée par la différence d'échelle et de sphère d'influence entre ces deux concepts.

2. Perception limitée des employés quant aux actions RSE

Dans notre cas, les employés peuvent ne pas percevoir clairement les actions de RSE menées par leur organisation. Si les initiatives de RSE sont principalement orientées vers les parties prenantes externes (clients, communautés, environnement), les employés peuvent ne pas les associer directement à leur perception de la justice organisationnelle. Par exemple, une entreprise peut investir dans des programmes écologiques ou des œuvres caritatives tout en maintenant des pratiques internes perçues comme injustes par ses employés (salaires inéquitables, processus décisionnels opaques). Ainsi, l'absence de relation entre justice organisationnelle et RSE pourrait découler de cette déconnexion perçue.

3. Priorités organisationnelles divergentes

Il est possible que certaines entreprises voient la justice organisationnelle et la RSE comme deux priorités distinctes, sans chercher à les aligner. Une organisation peut être très axée sur la justice interne en adoptant des processus décisionnels équitables, sans pour autant accorder une importance significative à la responsabilité sociale ou environnementale. Inversement, une entreprise peut se concentrer sur des initiatives de RSE pour améliorer son image publique tout en négligeant les préoccupations de justice interne. Cette dichotomie des priorités peut expliquer pourquoi il n'y a pas de lien systématique entre ces deux dimensions dans certaines organisations.

4. Manque de cohérence dans la mise en œuvre de la RSE

Certaines entreprises peuvent adopter des pratiques de RSE de manière opportuniste ou symbolique sans véritable conviction. Dans ce contexte, la RSE n'est pas nécessairement liée aux valeurs d'équité et de justice au sein de l'organisation. Si la RSE est perçue comme un simple outil de marketing externe, elle peut être déconnectée des préoccupations internes de justice, ce qui explique une absence de relation. Les employés pourraient alors ne pas percevoir de lien entre les pratiques de justice organisationnelle et les actions de RSE, si ces dernières manquent d'authenticité ou ne sont pas intégrées de manière cohérente dans la culture d'entreprise.

5. Impact contextuel et sectoriel

L'importance relative de la justice organisationnelle et de la RSE peut varier selon le secteur d'activité ou le contexte culturel de l'entreprise. Dans certains secteurs, comme ceux fortement orientés vers la production, les pratiques de RSE peuvent être davantage perçues comme un concept étranger plutôt qu'une obligation basée sur des valeurs internes de justice. Dans ces cas, la RSE est dissociée des pratiques internes de gestion des employés, ce qui explique l'absence de relation entre ces deux concepts.

6. Objectifs différents des parties prenantes internes et externes

Les employés peuvent avoir des attentes très différentes vis-à-vis de l'entreprise. Alors que les employés se concentrent principalement sur la justice organisationnelle, à savoir comment ils sont traités au sein de l'entreprise. L'absence de relation pourrait découler du fait que cette partie prenante a des priorités distinctes, et qu'il n'y a pas toujours de synergie entre la gestion de la justice interne et les initiatives de RSE.

7. Focus sur la rentabilité à court terme

Le groupe sujet de notre étude peut accorder plus d'importance à la rentabilité à court terme qu'à la mise en place de pratiques de justice organisationnelle ou de RSE cohérentes. Dans ces cas, la direction pourrait privilégier des décisions financières immédiates (réduction des coûts, augmentation des bénéfices) au détriment d'une véritable justice interne ou d'une responsabilité sociale authentique. Ainsi, l'absence de relation entre justice organisationnelle et RSE pourrait s'expliquer par une priorisation de la rentabilité au-dessus de considérations éthiques, tant internes qu'externes.

L'absence de relation entre la justice organisationnelle et la responsabilité sociale des entreprises peut être attribuée à plusieurs facteurs, notamment la distinction entre les sphères interne et externe de l'organisation, la perception limitée des employés, des priorités divergentes, ou encore un manque de cohérence dans la mise en œuvre des initiatives de RSE. Il est également possible que le contexte sectoriel ou culturel influence cette relation, soulignant ainsi que la justice organisationnelle et la RSE, bien qu'interconnectées dans certains cadres théoriques, peuvent ne pas toujours être liées dans la pratique.

Recommandations

Selon le travail effectué sur le terrain, l'étude et analyse des résultats obtenus lors du sondage et entretiens effectués au sein du groupe Taiba Food Comapny, et afin de permettre à cette organisation de rattraper les lacunes constatées qui ont causé un écart entre la lecture des littératures et la réalité du groupe susmentionné on peut proposer ce qui suit :

1. Améliorer la perception des employés quant aux actions RSE

Il est primordial de renforcer la communication interne sur les initiatives RSE pour améliorer la perception des employés et leur engagement. Une meilleure communication sur les objectifs et les impacts de ces actions, via des formations, des ateliers participatifs ou des campagnes de sensibilisation, permettrait de créer une culture d'entreprise plus inclusive et responsable. De plus, il serait pertinent d'impliquer les employés dans le processus décisionnel lié à la RSE, par exemple à travers des groupes de travail ou des sondages réguliers, afin d'augmenter leur appropriation des projets et de mieux répondre à leurs attentes.

2. Aligner les priorités organisationnelles avec les objectifs RSE

Afin de surmonter les divergences de priorités au sein de l'organisation, il serait utile de procéder à une réévaluation des stratégies de l'entreprise, afin de mieux intégrer les objectifs RSE dans la vision stratégique globale. Cela implique une révision des indicateurs de performance pour inclure non seulement des critères financiers, mais aussi des critères sociaux et environnementaux. Les managers devraient être formés à l'importance d'une approche RSE pour renforcer l'alignement des priorités à tous les niveaux de l'organisation. De plus, une meilleure coordination entre les différents départements pourrait permettre de conjuguer la rentabilité et responsabilité sociale.

3. Renforcer la cohérence dans la mise en œuvre de la RSE

La mise en œuvre de la RSE doit être rationalisée pour garantir une cohérence à travers toute l'organisation. Il est essentiel d'établir un cadre stratégique clair, incluant des objectifs précis, des ressources allouées et des mécanismes de suivi. La désignation d'un responsable ou d'un comité RSE transversal à l'entreprise pourrait faciliter cette coordination et assurer que les actions entreprises sont cohérentes avec les engagements annoncés. Un audit interne régulier de la politique RSE pourrait aussi permettre d'ajuster les actions en fonction des résultats obtenus.

4. Prendre en compte l'impact contextuel et sectoriel

Les actions RSE doivent être adaptées aux spécificités du contexte économique, social et sectoriel de l'entreprise. Il est donc nécessaire d'effectuer une analyse approfondie de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, en tenant compte des particularités culturelles, des attentes des parties prenantes et des exigences légales locales ou sectorielles. Les entreprises devraient aussi établir des partenariats avec des acteurs externes pour mieux cerner les enjeux contextuels et collaborer sur des projets RSE qui répondent aux besoins locaux tout en créant de la valeur partagée.

5. Harmoniser les objectifs des parties prenantes internes et externes

Il est essentiel de créer un dialogue continu entre les parties prenantes internes et externes afin d'aligner leurs attentes respectives. Cela pourrait se faire par la mise en place de mécanismes de consultation réguliers avec les parties prenantes internes (salariés, syndicats, direction) et externes (clients, fournisseurs, investisseurs, communauté locale). Des réunions de concertation, des questionnaires de satisfaction ou des panels d'experts peuvent être utilisés pour recueillir des avis et adapter la stratégie RSE. L'objectif est de construire des objectifs RSE communs, qui respectent les priorités et les intérêts des différents acteurs, tout en favorisant une vision partagée à long terme.

6. Réduire le focus sur la rentabilité à court terme

Un des obstacles majeurs à la mise en œuvre effective de la RSE réside dans la tendance à privilégier la rentabilité à court terme au détriment d'une approche à long terme. Pour surmonter cette limite, les entreprises devraient intégrer des critères de performance à long terme dans leurs modèles financiers et stratégiques. Cela inclut des investissements dans des projets qui, bien que coûteux à court terme, apporteront des bénéfices durables en termes de réputation, de fidélisation des clients, de réduction des coûts opérationnels (par exemple, par l'optimisation énergétique ou la gestion des déchets), et d'attraction de talents. L'adoption de critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) dans les décisions d'investissement et dans l'évaluation des performances de l'entreprise peut également inciter à un équilibre entre rentabilité immédiate et objectifs responsables.

7. Renforcer la formation et la sensibilisation à la RSE

Afin de maximiser l'impact des actions RSE, il est crucial de promouvoir une culture organisationnelle qui valorise la responsabilité sociale et environnementale à tous les

niveaux. Cela peut être accompli à travers des programmes de formation réguliers, des ateliers et des séminaires sur les enjeux de la RSE, ainsi qu'en incluant ces thématiques dans les processus de recrutement et d'évaluation des performances. En outre, les entreprises pourraient organiser des événements internes pour célébrer les succès RSE, afin de motiver les employés à participer activement aux projets et à favoriser un environnement collaboratif autour des valeurs sociales et environnementales.

Implications théoriques et pratiques

Sur le plan théorique, cette thèse enrichit la littérature en soulignant le lien essentiel entre justice organisationnelle et responsabilité sociale. Les résultats démontrent que la perception de justice au sein de l'entreprise est un facteur clé dans la réussite des politiques de RSE. En proposant un modèle d'intégration de ces deux concepts, cette étude ouvre la voie à de nouvelles recherches dans le champ de la psychologie organisationnelle et de l'éthique des affaires.

Sur le plan pratique, les conclusions de cette recherche suggèrent que les entreprises doivent accorder une attention particulière à l'équité de leurs pratiques managériales si elles souhaitent maximiser l'impact de leurs initiatives de RSE. Des recommandations concrètes incluent l'adoption de politiques transparentes, la participation des employés à la prise de décision et la communication ouverte sur les objectifs sociaux de l'entreprise, afin d'améliorer tant le climat interne que la perception externe de leurs actions.

Limites de l'étude

Bien que cette thèse ait apporté des résultats intéressants, certaines limites méritent d'être mentionnées. Premièrement, l'étude s'est concentrée principalement sur une entreprise opérant dans des contextes économiques spécifiques, limitant ainsi la généralisation des conclusions à d'autres secteurs ou régions géographiques. De plus, l'approche méthodologique, bien qu'appropriée, aurait pu être complétée par des enquêtes longitudinales pour mieux comprendre l'évolution des perceptions de justice et leur impact sur la RSE à long terme.

Ce travail a réussi d'associer partiellement les deux variables de la recherche, cela est dû à plusieurs considérations et faits imposés par l'environnement et le contexte algérien, néanmoins, il est possible de trouver des entreprises qui ont atteint un stade avancé en

matière de la responsabilité sociale, et qui ont réussi à surmonter les limitations imposés par notre environnement, cela afin de faire d'autres tentatives pour justifier la relation entre les deux variables, qui vont absolument apporter un exploit pour l'aspect philanthrope et les théories motivationnelles, qui pourra servir comme guide pour les entreprises influencées par notre entourage afin de passer à un autre niveau permettant de s'adapter à l'environnement algérien en atteignant au même temps les résultats souhaité par les démarches RSE adoptés.

Néanmoins, on peut se baser sur les résultats obtenus en tant que base pour entamer une démarche RSE, en utilisant les concepts de la justice organisationnelle, et s'intéresser à la perception des employés, à fournir des conditions meilleures de travail, et répondre aux attentes des employés pour assurer leur citoyenneté et augmenter leur rendement, cela peut servir comme une base solide afin de préparer un terrain stable pour une démarche RSE notamment le volet sociale et philanthrope.

Perspectives de recherche future

Les résultats de cette thèse ouvrent plusieurs pistes de recherches futures. Il serait intéressant d'approfondir l'étude de la relation entre justice organisationnelle et RSE dans des contextes culturels différents, où les normes de justice et les attentes en matière de responsabilité sociale peuvent varier. Par ailleurs, une étude plus détaillée sur les effets spécifiques des différentes dimensions de la justice (distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle) sur des formes variées de RSE, telles que les initiatives environnementales ou communautaires, permettrait d'affiner les conclusions.

En somme, cette recherche met en lumière l'importance d'une intégration cohérente entre justice organisationnelle et responsabilité sociale des entreprises, en montrant que ces deux concepts, en synergie, renforcent à la fois la performance de l'organisation à travers la satisfaction de la ressources humaines qui impose une relation de confiance envers l'entreprise, chose qui engendre le sentiment de citoyenneté qui va se refléter à l'image extérieur de l'entreprise et son impact social.

Bibliographie

- Abigail McWilliams, Donald Siegel, Corporate Social Responsibility : A Theory of the Firm Respective, *Academy of Management Review*, Vol 26, N° 1, 2001.
- Abderrahman Jahmane, Pierre Louart, La Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une diversité des concepts, des enjeux multiples et imbriqués et diverses méthodes de mesure, *Management & sciences sociales*, 2013, Responsabilité sociale des entreprises et les PME, N° 14, Janvier-Juin 2013, p 107.
- Adil CHERKAOUI, Yasmina BENNIS BENNANI, La Norme ISO 26000 de la responsabilité Sociétale des Organisations intègre-t-elle la question de la Diversité des Genres ?, *REVUE DES ETUDES MULTIDISCIPLINAIRES EN SCIENCES ECONOMIQUES ET SOCIALES*, N° 4, Janvier 2017, p3.
- Adil CHERKAOUI, Yasmina BENNIS BENNANI, *Opcit*, p3.
- Aharon Tziner et autres, Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All?, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Volume 27, N° 1, 2011.
- Ahmad Nabi Ahmadzai et autres, Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Reputation and Financial Performance: The Moderating Role of Servant Leadership, *Kardan Journal of Economics and Management Sciences*, Volume 6, N° 3, 2023.
- Alshaabani, A., Oláh J., Popp J., Zaien S., IMPACT OF DISTRIBUTIVE JUSTICE ON THE TRUST CLIMATE AMONG MIDDLE EASTERN EMPLOYEES, *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, Volume 21, N° 1, 2020.
- Amanda Graham et Francis T. Cullen, Measuring Procedural Justice: A Case Study in Criminometrics, *SocArXiv*, 31 Aout 2021. Web.
- Amar Fall, Fatéma Safy-Godineau, David Carassus, Analyse de l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail et la performance dans la tâche au sein des collectivités locales françaises, 28ième Congrès de l'AGRH, « Expérimentations locales, contextualisation des solutions», LYON, France, Oct 2018.
- Amar Fall, Fatéma-Godineau et David Carassus, Analyse de l'influence de la justice organisationnelle perçue sur la motivation intrinsèque, la satisfaction au travail et la performance dans la tâche au sein des collectivités locales françaises, AGRH, Lyon, France, Octobre 2018.
- Andiva, Z. K., & Mugesani, P. A, INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE ON CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES AND

- EMPLOYEES' COMMITMENT IN FIRMS LISTED AT NAIROBI STOCK EXCHANGE, KENYA, *The Strategic Journal of Business & Change Management*, Volume 7, N° 1, 2020.
- Assaad El Akrami, Mohamed Ikram Nasr et Julie Camerman, *Comportement organisationnelle (vol 02) : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel*, De Boeck Supérieur.
 - Association Française de Normalisation (AFNOR), *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*, Novembre 2010, p vii.
 - Austin Chia, Margaret L. Kern et Benjamin A. Neville, *CSR for Happiness: Corporate Determinants of Societal Happiness as Social Responsibility*, *Business Ethics: A European Review*, Volume 29, N° 3, 2020.
 - Banerjee S. B, *Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly*, *Critical Sociology*, City, University of London Institutional Repository, volume 34, N° 1, 2008.
 - Bauer, Emily Luisa, *Linking perceived corporate social responsibility and employee well-being—A Eudaimonia perspective*, *Sustainability Journal*, Volume 14, N° 16, 2022.
 - Baumert, A. & Schmitt, M, *Justice sensitivity*. In C. Sabbagh & M. Schmitt (Eds.), *Handbook of Social Justice Theory and Research* (pp 161-180). Springer, (2016).
 - Baumert, A. & Schmitt, M, *Justice sensitivity*, In C. Sabbagh & M. Schmitt (Eds.), *Handbook of Social Justice Theory and Research*, 2016.
 - Ben Yedder, M & Zaddem, F, *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements?*, « REMEST » *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, Volume 4, numéro 1, 2009.
 - Benson Owuor Ochieng, *IMPLEMENTING PRINCIPLE 10 AND THE BALI GUIDELINES in AFRICA*, *Issue Paper to Support UNEP and Other Stakeholders*, 2015, pp 2-3.
 - Boumesbah Nabil et Chenini Moussa, *l'impact de justice organisationnelle perçue sur les comportements de citoyenneté organisationnelle*, *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*, Vol 09, N° 01, 31 Mars 2018.
 - Boumesbah Nabil et Chenini Moussa, *L'impact de justice organisationnelle perçue sur le*

- Bureau international du travail, programme focal de promotion de la déclaration, Les conventions fondamentales de l'Organisation internationale du Travail, première édition 2002, deuxième impression 2003.
- Bureaux du gouvernement, L'Entrepreneuriat Durable : Une plateforme d'action Suédoise, Ministère des affaires étrangères de Suède, 2013.
- C. Piasecki, D.D. Steiner, La justice organisationnelle comme levier pour promouvoir la qualité de vie au travail, Elsevier Masson SAS, Psychologie du travail et des organisations, N° 25, 2019.
- Catherine Colard-Fabregoule, Le Global Compact, Lorsque L'on Reparle de la Régulation de l'Activité des Firmes par l'ONU, Annuaire Français de Relations Internationales, volume 10, 2009.
- comportements de citoyenneté organisationnelle, Revue d'économie et de développement humain, Volume 9, Numéro 1, 2018.
- Deepali Soni et Pooja Mehta, Differential Effects of Demographics on Employees' Perception towards CSR: Empirical Evidences from Indian Banking Sector, Pacific Business Review, Volume 15, N° 11, 2023.
- Denise Meyerson, Catriona Mackenzie, and Therese MacDermott, Procedural Justice and Relational Theory, Empirical, Philosophical, and Legal Perspectives, Routledge - Taylor & Francis Group -, 2021.
- DEVILLE, Audre et autres, La Disputatio au cœur du management : Débats et controverses, Nouvelle édition, Aix-en-Provence, France : Presses universitaires de Provence, 2022.
- Dixit, Sushil Kumar, and Samant Shant Priya, Barriers to corporate social responsibility: An Indian SME perspective, International Journal of Emerging Markets, Volume 18, N° 9.
- Du, Shuili, Assaad El Akremi et Ming Jia, Quantitative research on corporate social responsibility: A quest for relevance and rigor in a quickly evolving, turbulent world, Journal of Business Ethics, Volume 187, N° 1, 2023.
- Du, Shuili, et al, The roles of leadership styles in corporate social responsibility, Journal of business ethics 114, 2013.
- Elisabet Garriga, Dome`nec Mele', Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory, Journal of Business Ethics, N° 53, 2004, pp 53-54.

- Emmanuel Jeffrey DZAGE et Anita PIEROG, Corporate social responsibility and sustainability in the context of change-influence of the stakeholder theory, SEA – Practical application of science, Volume 11, N° 33.
- Emmanuelle Brien-Robidoux et autres, La justice organisationnelle et l'épuisement professionnel : une nouvelle mesure selon les opportunités en milieu de travail, Humain et Organisation, Volume 3, N° 01, Mai 2017.
- Emmanuelle Mazuyer, L'application des principes du travail du Pacte mondial des Nations Unies par les entreprises françaises, Rapport de recherche, CNRS, 2009.
- Eric Campoy, Valérie Neveu, Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux: Le cas des comportements déviants, Vie & sciences de l'entreprise 2006/3 (N° 1 72).
- Eric Persais, Bilan Sociétal : la mise en œuvre du processus RSE au sein du secteur de l'économie sociale, RECMA – Revue Internationale de l'Economie Sociale, n° 302.
- Fahad Ejaz Khan, MEDIATING INFLUENCE OF PROCEDURAL JUSTICE AND DISTRIBUTIVE JUSTICE IN AFFILIATION AMONGST CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology, Volume 19, N°2, 2022.
- Fall, A, Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique, Département des relations industrielles, université Laval, Volume 69, numéro 4, 2014.
- Fatéma Safy-Godineau, David Carassus, Amar Fall, Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents ?. @GRH, De Boeck Supérieur, 2019.
- Fatéma Safy-Godineau, David Carassus, Amar Fall, Perceptions de justice organisationnelle dans les collectivités locales : quels impacts sur le bien-être psychologique au travail et sur l'intention de quitter des agents ?, HAL, archive ouverte pluridisciplinaire, 2019.

- Feisal Murshed, Sandipan Sen, Katrina Savitskie & Hangjun Xu, CSR and job satisfaction: Role of CSR importance to employee and procedural justice, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Volume 29, N° 4, 2021.
- Foncière des Régions, Pacte Mondial des Nation Unies, Communication sur le progrès 2014, Septembre 2014.
- Geoffrey P. Lantos, The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility, *Journal of Consumer Marketing*, N° 18, December 2001.
- H. Samba et autres, Equité au travail : Concept, mesure et effets sur la santé, *Références en Santé au Travail*, N° 162, Juin 2020.
- Harshakumari Sarvaiya & Minyu Wu, An integrated Approach for Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability, *Asian Social Science*; Volume 10, No 17, 2014.
- Hassane Gharbi et autres, You Really Affect Me : The Role of Social Influence in the Relationship between Procedural Justice and Turnover Intention, *Int. J. Environ. Public Health*, 19, 5162, 2022 .
- Herbert G.HENEMAN III et Donald P.SCHWAB, PAY SATISFACTION: ITS MULTIDIMENSIONAL NATURE AND MEASUREMENT*, *International Journal of Psychology* 20, North-Holland, 1985.
- Hortensia GORSKI, LEADERSHIP AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, Volume 23, N° 1, 2017.
- Houda Bachisse, Comprendre La Place De La Justice Organisationnelle Dans La Gestion Stratégique Des Entreprises, *International Journal of Marketing and Strategic Management*, Volume 3, N°3, July-September 2021.
- HOUDA BACHISSE, COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES, *International Journal of Marketing and Strategic Management*, Volume 3, N°3, July-September 2021.
- <https://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/action34.htm>.
- I.MAMADEL et F. COURCY, Effet de la perception de justice organisationnelle des travailleurs au Niger sur leur satisfaction au travail, *REVUE AFRICAINE DE MANAGEMENT- VOL 5*, N° 2, 2020.

- Isabelle Cadet, LA NORME ISO 26000 RELATIVE À LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE: UNE NOUVELLE SOURCE D'USAGES INTERNATIONAUX, De Boeck Supérieur : « Revue internationale de droit économique », 4 t.XXIV, 2010, p 402.
- ISO 26000, Norme française, novembre 2010.
- J. CLOUTIER, La Justice Procédurale : Une Mesure d'Effacité des Pratiques de Rémunération, In Actes du colloque AGRH, 2004.
- J. CLOUTIER, LA PERCEPTION DE JUSTICE PROCÉDURALE: QUAND LE « QUI » INFLUENCE LE « COMMENT », Congrès de l'AGRH, 2003.
- Jale Minibas-Poussard et 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, Université Galatasaray, 2013.
- 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.
- Je, drzej George Frynas et Siân Stephens, Political Corporate Social Responsibility: Reviewing Theories and Setting New Agendas, International Journal of Management Reviews, British Academy of Management and John Wiley & Sons Ltd, Volume 17, 2015, pp 485-486.
- Jerald Greenberg et Russel Cropanzano, Advances In Organizational Justice, Stanford Business Books, 2002.
- Joël Müller et Emmanuel Djuatio, LES RELATIONS ENTRE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE, L'EMPLOYABILITÉ, LA SATISFACTION ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL DES SALARIÉS, ESKA, Revue de gestion des ressources humaines, N° 82, 2011.
- John C. Shaw, Eric Wild, and Jason A. Colquitt, To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanations, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No. 3, 2003.
- John F. Mahon & Richard A. McGowan, Searching for the Common Good: A Process-Oriented Approach, Business Horizons, Boston University, School of Management, 1991, p 80.

- Julie Ménard et autres, Comportements anti-sociaux au travail : les meilleurs prédicteurs des déviances de production et de propriété, *Psychologie du travail et des organisations*, 13 n° 1, 2007.
- Kay Deaux et Brenda Major, Putting Gender Into Context: An Interactive Model of Gender-Related Behavior, *Psychological Review* 1987, Vol. 94, No. 3.
- Kh. Tomba Singh & M.Sanjoy Singh, Ethics in Corporate Social Responsibility, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, Volume 9, N° 2, 2013.
- Krista Jaakson et autres, Organizational culture and CSR: an exploratory study of Estonian service organizations, *SOCIAL RESPONSIBILITY JOURNAL*, VOL 5, N° 1, 2009.
- Kucharska, W. and Kowalczyk, R, How to achieve sustainability?—Employee's point of view on company's culture and CSR practice, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Volume 26, N° 2.
- Leomar B. Virador et autres, Corporate Social Responsibility and Employee Satisfaction: The Mediating Effects of Work-Life Balance Support and Work Stress, *Recoletos Multidisciplinary Research Journal*, Volume 11, N° 2, 2023.
- Lila SPADONI, LES ÉTUDES TRANSCULTURELS ET L'ARCHITECTURE DE LA PENSÉE SOCIALE: UNE APPROCHE STRUCTURÉ DE LA JUSTICE DISTRIBUTIVE, *Revue internationale des sciences sociales et humaines, OCIOTAM*, vol. XXIII, n°1-2, 2013.
- Lilly Berthe KOUEMO SOPDOM, Edouard Adrien MVESSOMBA, JUSTICE ORGANISATIONNELLE ET IMPLICATION AU TRAVAIL CHEZ LES INSTITUTEURS CONTRACTUALISÉS, *Annals of the University of Craiova, the Psychology-Pedagogy series*, no 45, Issue 1, 2023.
- Linda J. Skitka , Christopher W. Bauman ,and Elizabeth Mullen, Morality and Justice, Springer Science+Business Media New York, C. Sabbagh, M. Schmitt (eds.), *Handbook of Social Justice Theory and Research*, 2016.
- Loan Thi Hong Van et autres, The impact of internal social responsibility on service employees' job satisfaction and organizational engagement, *Service Business*, Volume 18, N° 1, 2024.
- Maguain Denis, Les théories de la justice distributive post-rawlsiennes, Une revue de la littérature. In: *Revue économique*, volume 53, n°2, 2002.

- Mai Ngoc Khuong et autres, Stakeholders and Corporate Social Responsibility (CSR) programme as key sustainable development strategies to promote corporate reputation—evidence from vietnam, *Cogent Business & Management*, volume 8 N° 1, 2021.
- Manimegalai Santhosh et Rupashree Baral, A Conceptual Framework for Exploring the Impacts of Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes and Behaviour, *Journal of Human Values*, Volume 21, N° 2, 2015.
- Manuela Weber, The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR, *European Management Journal*, Volume 26, 2008.
- Margot P.M. Cooijmans, Human rights and corporate social responsibility, *Applied human rights*, Wageningen Academic, 2023.
- Marine Janiczek, Willial d'Hoore et Alain Vas, Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier, EMS Editions, « Question(s) de management », N°0, Septembre 2012.
- Mary Robinson, Intégrer les droits de l'homme dans les pratiques commerciales des entreprises, *Chroniques (Nations Unies)*, vol. 37, n° 2, 2000.
- Matthias Kuppler et autres, Distributive Justice and Fairness Metrics in Automated Decision-making: How Much Overlap Is There?, arXiv:2105.01441v2 [stat.ML] 6 May 2021.
- Mehdi Dahmen et autres, Encourager les comportements écoresponsables en milieu organisationnel par les échanges sociaux : l'effet contingent du climat de travail sur la justice perçue, *Management international*, Université Paris Dauphine, volume 27, N°1, 2023.
- Michael Allingham, Distributive Justice, *Internet Encyclopedia of Philosophy*, A peer-Reviewed Academic Resource.
- Michel Capron, La Responsabilité Sociale d'entreprise, *l'Encyclopédie du Développement Durable*, Editions des Récollets, N° 99, juillet 2009.
- Michel Rogalski, L'ONU, Les Multinationales et la « Gouvernance Globale », *Recherches internationales* n° 63, janvier 2001.
- Miriam Jankalova, Approaches to the evaluation of Corporate Social Responsibility, 3rd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT

- and TOURISM, 26-28 November 2015, Rome, Italy, *Procedia Economics and Finance*, Volume 39, 2016.
- Mohamed A. K. Basuony, Reham I. Elseidi et Ehab K. A. Mohamed, THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON FIRM PERFORMANCE: EVIDENCE FORM A MENA COUNTRY, *Corporate Ownership & Control*, Volume 12, N° 1, 2014.
 - Monvoisin, Juliette, Justice Distributive Globale, version académique, in M. Kristanek (éd.), *L'Encyclopédie Philosophique*, [encyclopédie en ligne], mars 2021.
 - Morissette, Myriam & Wemmers, Jo-Anne, L'influence thérapeutique de la perception de justice informationnelle et interpersonnelle sur les symptômes de stress post-traumatique des victimes de crimes, *Revue Canadienne de Criminologie et Justice Pénale (RCCJP)*, Volume 58, Issue 1, 2016.
 - Murshed, Feisal, et autres, Ethical CSR, organizational identification, and job satisfaction: Mediated moderated role of interactional justice, *Social Justice Research*, Volume 36, N° 1, 2023.
 - Nicolas Gillet et autres, Justice Organisationnelle et intentions de quitter : le rôle médiateur du bien-être eudémonique, *Revue québécoise de psychologie*, n° 36, 2015.
 - Oiku, Peter Omoyebagbe, Onyebuchi Obiekwe, and Olumuyiwa Olugbenga Obafemi, Corporate Social Responsibility and Organizational Performance: A Theoretical Review, *INTERNATIONAL JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES AND MANAGEMENT RESEARCH*, 2023.
 - Okay, Nilufer C. Asli Sencer et Nazim Taskin, Quantitative indicators for environmental and social sustainability performance assessment of the supply chain, *Environment, Development and Sustainability*, 2024, p 04..
 - Ola G. El-Taliawi, Resistance to Organizational Change, *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer International Publishing, 2023.
 - Osama AbdulKarim Hazzi, Organizational Justice : The Sound Investment in Organizations, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Siences* « ISSN », n° 52, Septembre 2012.
 - Paul T.M. Ingenbleek and Victor M. Immink, Managing Conflicting Stakeholder Interests: An Exploratory Case Analysis of the Formulation of Corporate Social

- Responsibility Standards in the Netherlands, *Journal of Public Policy & Marketing* Volume 29, N° 1, 2010.
- Philippe Jacquinot et Arnaud Pellissier-Tanon, Sans rencontre, quelle justice interpersonnelle ? Une analyse compréhensive des blocages actuels des relations sociales, *Association de Gestion des Ressources Humaines*, n°2, 2012.
 - Riël Vermunt et Kjell Y. Törnblom, Introduction: Distributive and procedural justice, In *Distributive and procedural justice*, Routledge, 2016.
 - Rudy M. Ramdhan et autres, Internal Corporate Social Responsibility as a Microfoundation of Employee Well-Being and Job Performance, *Sustainability Journal*, Volume 14, N° 15, 2022.
 - Rumana Rahman et Aza Azlina Md Kassim, Corporate Social Responsibility and Company Reputation: A Conceptual Framework, *Selangor Business Review*, Volume 3, N°. 1, 2018.
 - Rupp, Deborah E., et autres, Organizational justice, behavioral ethics, and corporate social responsibility: Finally the three shall merge, *Management and Organization Review*, Volume 11, N° 1, 2015.
 - Russell Cropanzano, David E. Bowen et Stephen W. Gilliland, The Management of Organizational Justice, *Academy of Management Perspectives*, Novembre 2007.
 - Sadaf Ehsan et autres, A Multimethod Approach to Assess and Measure Corporate Social Responsibility Disclosure and Practices in a Developing Economy, *Sustainability Journal*, Volume 10, N° 08, 2018.
 - Sajjad Najafi et autres, Investigating the relationship between organizational justice, psychological empowerment, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior : An empirical model, *African Journal of Business Management*, vol 05, n° 13, juillet 2011.
 - Seçil Deren Van Het Hof et Sibel Hoştut, Instrumental, Strategic and Political Conception of Corporate Social Responsibility, *Online Journal of Communication and Media Technologies*, Volume 7, N° 1, Janvier 2017, pp 129-130.
 - SEKAKI Yassine, SAIDI Youssra et ZAAM Houria, Corporate social performance: Key Performance Indicator, *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, Volume 5, N° 1.

- Shin, I., Hur, W. M., & Kang, S, Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility and Job Performance: A Sequential Mediation Model, *Sustainability*, volume 8, N° 5, 2016.
- Soran K. Omer, THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON EMPLOYEE'S JOB SATISFACTION, *Journal of Process Management – New Technologies*, Volume 6, N° 3, 2018.
- Soufyane Frimousse, Jean-Marie Peretti et Abdelaziz Swalhi, LA DIVERSITÉ DES FORMES DE PERFORMANCE AU TRAVAIL : LE RÔLE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE, *Management Prospective Ed*, « Management & Avenir », n° 18, 2008.
- Stéphane RENAUD, François ALEXANDRE TREMBLAY et Lucie MORIN, L'impact de la justice organisationnelle sur la fidélisation : étude longitudinale auprès de travailleurs du secteur des TIC au Canada, *EMS Editions*, *Question(s) de Management ?*, N°8, Décembre 2014.
- Steve Tombs & Denis Smith, Corporate Social Responsibility and Crisis Management: the democratic organization and crisis prevention, *Journal Of Contingencies and Crisis Management*, Volume 3, N° 3, 1995.
- Tamara Popovic, Andrzej Kraslawski et Ana Barbosa-Póvoa, Quantitative indicators of social sustainability assessment and product responsibility aspects of supply chains, *Journal of International Studies*, Volume 10, N° 4.
- United Nations, Global Compact – Environmental Principles Training Package, Delegate's Manual.
- United Nations, GUIDE TO THE GLOBAL COMPACT: A Practical Understanding of the Vision and Nine Principles, *Opcit*, pp 65.
- United Nations, GUIDE TO THE GLOBAL COMPACT: A Practical Understanding of the Vision and Nine Principles, 2002.
- Vanda Marakova, Anna Wolak-Tuzimek, Zuzana Tuckova, Corporate Social Responsibility As a Source of Competitive Advantage in Large Enterprises, *Journal of Competitiveness*, Volume 13, N° 1, pp 114-115.
- WANBERG, BUNCE et GAVIN, Perceived Fairness Of Layoffs Among Individuals Who Have Been Laid Off A Longitudinal Study, *Personnel Psychology*, 52, 1999.

- Young Min Kawka and Suk Bong Choi, Corporate Social Responsibility and Financial Constraints: Evidence from Korean Firms, *GLOBAL BUSINESS & FINANCE REVIEW*, Volume 20, N° 2, 2015.

Annexes