

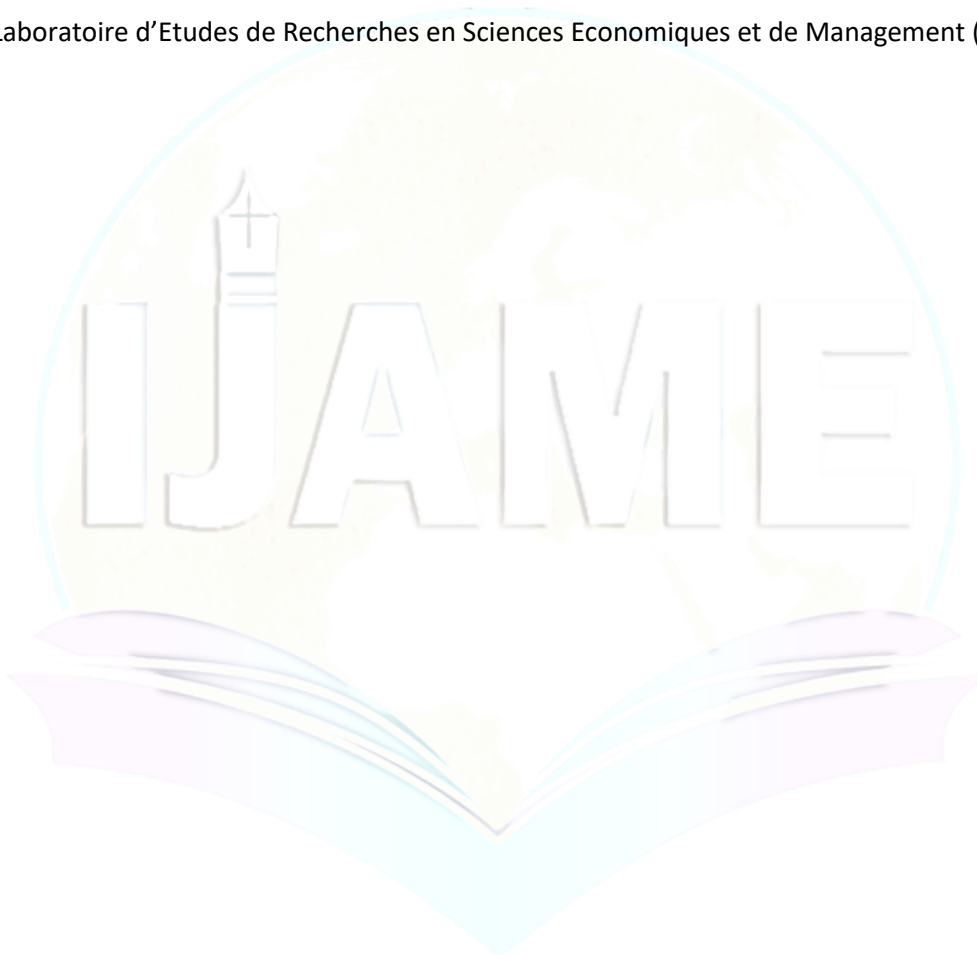
Examen du lien entre les pratiques organisationnelles de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'intention de rester au sein de l'organisation via l'engagement organisationnel.

Examining the link between Corporate Social Responsibility (CSR) organizational practices and intention to stay with the organization through organizational commitment.

AUTEUR 1 : NGUEMA OYANA Domingo Miguel Elo,

AUTEUR 2 : ALAMI Hasnaa,

- (1)**: Doctorant, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El-Jadida (ENCGJ), Maroc.
Université Chouaib Doukkali
Laboratoire d'Etudes de Recherches en Sciences Economiques et de Management (LERSEM).
- (2)**: Professeure chercheuse, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion d'El Jadida (ENCGJ),
Maroc - Université Chouaib Doukkali
Laboratoire d'Etudes de Recherches en Sciences Economiques et de Management (LERSEM).



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : NGUEMA OYANA D.M.E & ALAMI H.
(2025) « Examen du lien entre les pratiques organisationnelles de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'intention de rester au sein de l'organisation via l'engagement organisationnel »,

IJAME : Volume 02, N° 17 | Pp: 232 – 263.



DOI : 10.5281/zenodo.17868008

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé

Cet article se focalise sur l'analyse du lien de la perception de la justice organisationnelle comme principale pratique organisationnelle de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'intention des employés de rester dans leur organisation (entreprise) au Maroc via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel reconceptualisé par Klein et al.(2012). Il s'agit d'une nouvelle conceptualisation de l'engagement qui n'avait apparemment pas été testée dans la relation entre les perceptions des pratiques organisationnelles de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'intention de rester. Cette étude vise donc à analyser l'engagement d'un point de vue différent, unidimensionnel, plutôt que multidimensionnel.

Les résultats de l'étude montrent que : Les justices, distributive et informationnelle, impactent positivement et significativement l'engagement organisationnel, tandis que l'impact de la justice procédurale et celle de la justice interpersonnelle ne sont pas significatifs.

La justice distributive a un impact positif et significatif sur l'intention de rester. L'impact de la justice procédurale est positif mais non significatif sur l'intention de rester, celle de la justice interpersonnelle est négatif et significatif sur l'intention de rester et de la justice informationnelle est positif et non significatif sur l'intention de rester.

L'engagement organisationnel a un impact positif et significatif sur l'intention de rester et agit comme variable médiatrice partielle entre la justice distributive, la justice procédurale et l'intention de rester, tandis qu'il agit comme variable médiatrice totale entre la justice interpersonnelle, la justice informationnelle et l'intention de rester.

Mots-clés : responsabilité sociale des entreprises (RSE), justice organisationnelle, engagement organisationnel, intention de rester, théorie des parties prenantes, théorie de l'enracinement de l'emploi, théorie de l'identité sociale.

Abstract

This article focuses on analyzing the link between the perception of organizational justice as the main organizational practice of corporate social responsibility (CSR) and employees' intention to remain in their organization (company) in Morocco via the mediating effect of organizational commitment reconceptualized by Klein et al. (2012). This is a new conceptualization of commitment that had apparently not been tested in the relationship between perceptions of organizational corporate social responsibility (CSR) practices and the intention to remain. This study therefore aims to analyze commitment from a different, one-dimensional perspective rather than a multidimensional one.

The results of the study show that: Distributive and informational justice have a positive and significant impact on organizational commitment, while the impact of procedural justice and interpersonal justice is not significant.

Distributive justice has a positive and significant impact on the intention to stay. The impact of procedural justice is positive but not significant on the intention to stay, that of interpersonal justice is negative and significant on the intention to stay, and that of informational justice is positive and not significant on the intention to stay.

Organizational commitment has a positive and significant impact on intention to stay and acts as a partial mediating variable between distributive justice, procedural justice, and intention to stay, while it acts as a total mediating variable between interpersonal justice, informational justice, and intention to stay.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), organizational justice, organizational commitment, intention to stay, stakeholder theory, job embeddedness theory, social identity theory.

Introduction

Dans un contexte où les attentes des parties prenantes internes (employés) et externes (consommateurs, investisseurs, communautés locales, etc.) sont de plus en plus axées sur des pratiques éthiques et socialement responsables, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) à travers sa pratique organisationnelle relative à la justice organisationnelle, est devenue un élément stratégique inévitable pour des organisations (entreprises) souhaitant se démarquer dans son environnement ou dans son marché cible. La justice organisationnelle est une pratique organisationnelle de la RSE intéressant aux chercheurs depuis plusieurs années, et ayant une grande importance en matière des sciences gestion (Colquitt, 2001; Nasr et al., 2009, p. 3) en raison des répercussions importantes qu'elle peut avoir au sein des organisations. Elle peut d'un côté avoir des répercussions néfastes telles que : l'intention de départ de certains employés, des départs qui pourront par la suite générer des coûts significatifs liés aux recrutements des nouveaux employés, à la sélection d'un profil de qualité, à la formation, à la productivité, à la qualité des services et de produits (De Gieter et al., 2012; Pilar de Luis Carnicer et al., 2004), etc. Ces différents coûts causent de nombreuses pertes d'argent pour des entreprises, bien entendu, en dépendant du profil et du poste occupé par l'employé (Park, 1994, cité par, Tremblay, 2014, p. 2), de ce fait la rétention de personnel (l'intention de rester salarié dans l'entreprise) est devenue un enjeu considérable pour les gestionnaires des ressources humaines, surtout dans un contexte caractérisé par un manque de main d'œuvre qualifiée et compétente capable d'assurer la pérennité de l'entreprise (Blais, 2005, p. 2).

Et d'un autre côté, la mise en place des bonnes pratiques de justice organisationnelle permettra d'avoir des employés satisfaits, engagés, motivés, capables de s'adhérer aux objectifs de l'organisation. Cette mise en place pourra être considérée comme un levier essentiel et nécessaire à l'émergence des organisations saines, durables et en bonne santé (Bachisse, 2021, p. 59).

Selon Michel Hopkins., (2004, p. 1), « *la responsabilité sociale des entreprises (RSE) consiste à traiter les parties prenantes de l'entreprise de manière éthique ou responsable* ». On entend par « éthique ou responsable », le traitement aux parties prenantes d'une façon jugée acceptable. Pour cet auteur, « *l'objectif général de la responsabilité sociale est de créer des niveaux de vie de plus en plus élevés, tout en préservant la rentabilité de l'entreprise, pour les parties prenantes internes et externes à l'entreprise* » (Hopkins, 2004), à ce propos, on peut donc dire, que la RSE s'encline dans l'amélioration des divers facteurs touchant ses parties prenantes, à

titre d'exemple, on trouve l'amélioration des conditions de travail, qui est d'un facteur clé pour l'engagement organisationnel des employés. Cet engagement organisationnel des employés, conçu « *comme un type de lien particulier et psychologique que l'employé maintient avec son organisation (entreprise)* » (Klein et al., 2012), est ce que permet aux employés de se dévouer volontairement et de contribuer activement aux objectifs de l'entreprise, il reste par conséquence, perçu comme un facteur clé dans le développement de la performance et de la compétitivité organisationnelle.

L'intention de rester, entendue comme la volonté d'un salarié de maintenir leur lien d'emploi avec l'organisation, est fortement liée au niveau d'engagement organisationnel des employés. En effet, plusieurs études ont montré que l'engagement organisationnel est un bon prédicteur de l'intention de rester au sein d'une organisation. On constate à travers la littérature que les employés qui perçoivent leur organisation (entreprise) comme étant éthiques et socialement responsable sont plus susceptibles de s'engager durablement à l'organisation. La RSE joue ainsi un rôle remarquable dans le développement de cet engagement organisationnel des employés. Et comme le souligne Aggarwal et Kumar Singh, (2018, p.8), « *la RSE est un instrument clé pour attirer une main-d'œuvre de qualité* (Ghmari et al., 2024; Greening & Turban, 2000) *permettant de promouvoir des résultats favorables au travail des employés sous la forme d'un engagement organisationnel* (Alnehabi & Al-Mekhlafi, 2023; Chatzopoulou et al., 2022; JOSEPH, 2024; Peterson, 2004; Régis Kpossa, 2015), *d'une satisfaction au travail* (Kelley, K ; Glavas, 2014), *d'une identification à l'organisation* (Kim et al., 2010) ».

L'intention de rester, motivée par un engagement organisationnel renforcé par des bonnes pratiques organisationnelles de la RSE (justice organisationnelle), devient alors un avantage stratégique pour des organisations (entreprises). Un environnement de travail perçu comme équitable, éthique et responsable est une source d'avantage concurrentielle sur le marché en général, et le marché d'emploi en particulier, pouvant contribuer à la fidélisation des employés, à leur motivation, à leur satisfaction, à leur loyauté ainsi qu'à leur bien-être au travail. En retour, des employés engagés, motivés, satisfaits, sont plus susceptibles de fournir une performance optimale au travail, de s'adhérer aux objectifs à long terme de l'organisation (entreprise), ainsi que de défendre et promouvoir ses valeurs à l'extérieur de l'organisation.

Notre travail se focalise sur l'examen du lien existant entre les pratiques organisationnelles de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et l'intention des employés de rester au sein de l'organisation (entreprise) au Maroc via l'engagement organisationnel. On souhaite à travers

cette formulation, répondre à la question principale suivante : dans quelle mesure, la justice organisationnelle, en tant que pratique organisationnelle de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) impacte-t-elle l'intention des employés de rester dans l'organisation (entreprise) dans le contexte marocain via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel ?

La réponse à cette question principale, se fera en répondant aux questions détaillées suivantes : La justice organisationnelle impacte-t-elle l'intention de rester?, la justice organisationnelle impacte-t-elle l'engagement organisationnel ?, l'engagement organisationnel impacte-t-il l'intention de rester?, le lien entre la justice organisationnelle et l'intention de rester peut-il être médiatisé par l'engagement organisationnel? . Afin d'apporter des éléments de réponse à nos interrogations, ce travail est organisé de la manière suivante :

Le premier point est focalisé sur la revue de littérature. Le deuxième point est ancré sur le modèle et les hypothèses de recherche. La méthodologie de recherche est abordée dans le troisième point, le quatrième point est consacré aux résultats et discussions et finalement nous avons passé à la conclusion en mettant l'accent sur les apports de la recherche, les limites de la recherche ainsi que sur les pistes de recherche futures.

1. Revue de littérature :

1.1. La justice organisationnelle comme pratique de la RSE

La RSE a été définie selon Michel Hopkins., (2004, p. 1), « comme étant *le traitement des parties prenantes (employés) de l'entreprise de manière éthique ou responsable* », cette définition nous renvoie à l'aspect particulier des pratiques organisationnelles liées à la justice organisationnelle, qui est conçue comme étant « *la manière dont l'employé perçoit qu'il est traité par son organisation(entreprise)* » (Adams, 1965; Greenberg, 1990).

Le tableau suivant montre les différentes pratiques de la justice organisationnelle perçue comme socialement responsable :

Tableau 1. Classification des dimensions de la justice organisationnelle, les valeurs et les actions à entreprendre ou à mettre en place.

Dimension de la justice organisationnelle	Valeurs de référence	Actions à mettre en place
Justice distributive Adéquation de la répartition des contributions	Equité	La rémunération individuelle des employés doit être proportionnelle à leur contribution à l'organisation.
	Egalité	Proportionner à chaque employé une rémunération au moins égale.
	Besoin	Fournir une prestation en fonction de ses besoins personnels.
Justice procédurale Adéquation du processus d'évaluation des résultats	Consistance	Tous les employés doivent être traités de la même manière.
	Impartialité	Aucune personne ou groupe doit faire l'objet de discrimination ou de mauvais traitement.
	Précision	Les décisions doivent être fondées sur des informations exactes et véridiques.
	Représentation Des parties prenantes	Les acteurs impliqués doivent avoir représentation dans la prise des décisions.
	Correction	Il doit y avoir un processus d'appel ou de correction des erreurs.
	Ethique	Les normes de conduite professionnelle

		doivent être respectées.
Justice interactionnelle Qualité des relations entre les managers qui prennent des décisions et les employés affectés par leurs décisions.	Justice interpersonnelle	Le traitement d'un employé doit être digne, courtois et respectueux.
	Justice informationnelle	Il doit y avoir un échange d'informations pertinentes avec les employés.

Source : Adapté à Cropanzano et al, (2007)

La mise en place des pratiques RSE au sein des entreprises, est un facteur clé de réussite pour des organisations puisqu'elle permet aux entreprises d'améliorer leur image de marque et leur réputation qui sont des facteurs importants de la compétitivité d'une entreprise en leur permettant de gagner la confiance et la loyauté de leurs parties prenantes. En plus, elle « favorise la création d'un environnement de travail attractif pour des collaborateurs compétents et motivés, grâce à des conditions de travail attrayantes et aux ressources mises en place par l'entreprise. Cela se traduit par une amélioration du climat de travail, la promotion d'un dialogue social harmonieux au sein de l'entreprise, ainsi qu'une augmentation à long terme de la productivité et de sa qualité grâce à la satisfaction et à l'engagement accru des employés » (Ghmari et al., 2024). Cet engagement d'un employé dans son lieu de travail en raison du lien psychologique qu'il maintient avec son environnement de travail peut se traduire en intention comportementale de rester dans l'organisation.

1.2. L'intention de rester

L'intention en elle-même, est considérée comme étant un indicateur précis du comportement ultérieur (Igharia et Greenhaus, 1992). Selon Mueller et al (1992, p. 214), l'intention de rester fait référence à l'intention de l'employé de maintenir son adhésion comme membre au sein de l'organisation, pour ces auteurs, il s'agit d'une forme d'engagement comportemental qui décrit la probabilité d'un employé à maintenir le lien d'emploi. D'après Sousa-Poza et Henneberger (2004, p. 113), l'intention de rester peut être définie comme étant « la probabilité (subjective) qu'un individu conserve son emploi à l'intérieur d'une certaine période de temps ». L'intention de rester contraste avec l'intention de quitter, celle dernière est la mesure la plus explorée dans

les recherches (Cohen-Charash et Spector, 2001; Deconinck et Johnson, 2009; Griffeth et al., 2000; Lambert et al., 2010; Nadiri and Tanova, 2010; Poon, 2012; Siers, 2007).

D'après Muhammad et Umar(2012, p. 417), l'intention de rester est définie comme l'intention des employés de rester fidèles dans l'organisation, pendant une longue durée et avec la même relation au travail et à leur employeur. Cette intention de rester, peut être expliquée par la théorie l'enracinement de l'emploi de Mitchell et al. (2001) qui estime que l'individu reste dans son entreprise parce qu'il se trouve dans un environnement qui l'empêche de quitter l'entreprise. Ils préfèrent donc maintenir le lien d'emploi. Ils se sentent enracinés en raison de divers liens qu'ils maintiennent et qui leur permettent d'être étroitement liés avec les autres et leurs activités. Ils sont en meilleure adéquation avec leur travail et leur collectivité. Quitter leur entreprise leur demanderait de grands sacrifices. Cette théorie comporte trois dimensions (le lien, l'adéquation et le sacrifice) considérées importantes dans et en dehors du travail.

- **Les liens** : font référence aux connexions formelles et informelles entre un salarié ou employé et les institutions ou les autres. Plus le lien entre l'employé et l'institution est important, plus l'employé est lié à son entreprise ou à son organisation. Cette théorie permet de faire l'état sur le maintien du lien d'emploi.
- **L'adéquation** : est considérée comme étant la compatibilité et le confort d'un employé avec son organisation. Selon la théorie de l'enracinement de l'emploi de Michell et al. (Mitchell et al., 2001), les valeurs personnelles d'un employé, les objectifs de carrières et les plans pour l'avenir d'un employé doivent être en adéquation avec la culture organisationnelle et les exigences de son travail (les connaissances liées à l'emploi, les compétences et les capacités). L'adéquation d'un employé avec son travail et son organisation est liée à son engagement vis-à-vis l'organisation. Lorsque l'employé est en adéquation avec son environnement organisationnel, cela réduira le turnover et favorisera donc l'intention de rester dans l'entreprise(Snow, 2002).
- **Le sacrifice** : concerne les avantages de toute nature que les employés peuvent perdre en quittant leur travail, par exemple, ils peuvent perdre une équipe de travail très efficace, etc. Les avantages acquis comme le calcul de la retraite, les partages de bénéfices, peuvent constituer par ailleurs, un frein pour quitter l'entreprise.

La majorité des études se concentrent sur l'intention de rester volontairement, car cette intention (accès sur l'intérêt personnel) est plus significative au sein de l'entreprise que l'intention de

rester involontairement. Cette intention de rester volontairement peut être associée à la reconceptualisation de l'engagement organisationnel de Klein et al (2012).

1.3. L'engagement organisationnel

L'engagement est omniprésent sur le lieu de travail et il a été démontré que ses résultats sont importants pour les organisations (Becker, Klein, & Meyer, 2009 ; Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005, cités par, Klein et al., 2014). La présente étude a pour ambition de présenter l'engagement organisationnel de Klein et al.,(2012) en tant que variable intermédiaire de la recherche. Il s'agit d'une nouvelle conceptualisation de l'engagement qui apparemment n'avait pas encore été testé dans l'analyse du lien entre la justice organisationnelle, comme pratique organisationnelle de la responsabilité sociale des entreprises et l'intention de rester dans l'entreprise (organisation). Il s'agit donc d'une étude qui a pour ambition d'analyser l'engagement d'un point de vue différent et unidimensionnel (Klein et al., 2012) et non pas d'un point de vue multidimensionnel (Allen et Meyer, 1990) et à travers ses différents types (normatif, affectif et calculé). Cette dernière, a été objet de certaines critiques dans la littérature. Par ailleurs, étudier l'importance de la RSE sur l'intention de rester dans l'entreprise via l'effet de médiateur de l'engagement organisationnel reconceptualisé de Klein et al.,(2012) demeure donc d'intérêt relevant et pouvant être une contribution scientifique pertinente pour cette recherche.

Selon Klein et al.,(2012, p. 137), « *l'engagement est considéré comme étant un type de lien psychologique et particulier reflétant le dévouement volontaire, le dédicace et la responsabilité envers une cible* ».

Dans le milieu de travail, les individus forment de multiples attachements ou liens psychologiques. Au cours de dernières années, un large éventail de liens a été qualifié d'*engagement* dans la littérature de gestion. Ces liens peuvent être différenciés en termes de *type* et de *cible*.

Le *type de lien* fait référence à la forme dont le lien est vécu. Et la *cible*, considérée comme préférence des auteurs de cette reconceptualisation, désigne les centres spécifiques auxquels un lien est formé - par exemple, l'organisation employeuse, les associations professionnelles, les équipes de travail, etc., (Klein et al., 2012).

Klein et al pensent que l'engagement a dû être reformulé en tant que type de lien particulier, appliqué de manière plus cohérente sur les cibles du lieu de travail, afin de rester un concept

unique et pertinent favorisant la compréhension et la gestion du comportement organisationnel (Klein et al., 2012).

La reconceptualisation de l'engagement de Klein et al., (2012), fournit une théorie unique, plus précise et plus utile, applicable à l'étude des engagements en milieu de travail. La clarté est fournie par le caractère distinctif de la construction et en différenciant l'engagement des autres constructions. Il s'agit d'un modèle général de l'engagement susceptible d'être appliqué à plusieurs cibles. Klein et al., affirment que l'engagement a la même signification et fonctionne de manière similaire pour toutes les cibles.

Cette reconceptualisation facilite l'examen simultané de plusieurs engagements ainsi que l'étude des différentes cibles d'engagement. De même, elle facilite en pratique la prédiction et les compréhensions plus précises des pensées, des sentiments et des actions des membres de l'organisation.

Le caractère distinctif de la reconceptualisation de l'engagement se base sur le fait d'avoir introduit la notion de « type particulier de lien », cette particularité a permis d'éliminer les éléments confondus du concept de l'engagement organisationnel multidimensionnel. Les auteurs se fondent sur la définition donnée par les premiers chercheurs sur l'engagement portant sur les « différents types de liens psychologiques que les individus forment avec les organisations » (par exemple, Etzioni, 1961 ; Kanter, 1968, cités par, Klein et al., 2012), du fait que les différents types de liens reflètent des phénomènes psychologiques distincts découlant de circonstances différentes et ayant des implications psychologiques et comportementales différentes, il devient donc judicieux d'affirmer que tous les liens ne devraient pas être appelés "engagement". En outre, « *toutes les obligations sur le lieu de travail ne sont pas d'engagements* ».

Le fait de considérer tous les liens comme un engagement a donné lieu à :

- Des conceptualisations amorphes qui manquent de clarté,
- Des définitions et des mesures confuses,
- Des modèles encombrants pour examiner les engagements multiples.

La reconceptualisation de l'engagement apporte une clarté conceptuelle et répond aux questions sur ce que signifie être engagé, ainsi qu'aux critiques selon lesquelles le concept d'engagement est redondant en éliminant le besoin d'avoir des concepts auxiliaires (Klein et al., 2012).

2. Développement des hypothèses et le modèle de recherche

2.1. Hypothèses de la recherche

Avant de t'entamer la partie empirique de notre étude, il est important de reprendre par souci de clarté, toutes les hypothèses de recherche qu'on souhaite vérifier, et qui sont :

- **La relation entre la justice organisationnelle, l'engagement organisationnel et l'intention de rester**

La relation entre la justice distributive, l'engagement organisationnel et l'intention de rester dans l'entreprise est cohérente avec l'idée de la théorie de l'équité d'Adams (1963). Cette théorie suggère que les perceptions que les salariés ont de la justice « *en fonction des rétributions reçues et des contributions apportées* (Adams, 1963, p. 424) », impactent leur intention de rester dans l'organisation employeuse via effet médiateur de l'engagement organisationnel. Tandis que, la relation entre la justice procédurale et l'intention de rester est cohérente avec l'idée de la théorie de Leventhal (1980). Cette théorie met en exergue que le respect des règles procédurales aura un impact positif sur l'engagement organisationnel des employés dans leur lieu de travail (Tremblay, 2014, p. 63) et conduirait à l'intention de rester.

De même, la théorie de l'échange social présente la relation entre l'employeur et l'employé comme une série d'échanges. Selon Blau (1964, pp. 91–92), l'échange social peut être défini comme « les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres ». Il est donc important de tenir compte de la qualité des relations entre les managers qui prennent des décisions et les employés affectés par leurs décisions. La manière donc les perceptions de justice interactionnelle (interpersonnelles et informationnelles) sont perçues influence l'engagement des employés. Ainsi que leur intention de rester dans l'organisation. Les hypothèses 1 et 2 restent formulées comme suit :

Hypothèse 1 : La justice organisationnelle perçue a un impact positif et significatif sur l'intention de rester

- H1a : la justice distributive a un impact positif et significatif sur intention de rester
- H1b : la justice procédurale a un impact positif et significatif sur intention de rester
- H1c : la justice interpersonnelle a un impact positif et significatif sur intention de rester

- H1d : la justice informationnelle a un impact positif et significatif sur l'intention de rester

Hypothèse 2 : la justice organisationnelle perçue a un impact positif et significatif sur l'engagement organisationnel

- H2a : la justice distributive a un impact positif et significatif sur l'engagement organisationnel
- H2b : la justice procédurale a un impact positif et significatif sur l'engagement organisationnel
- H2c : la justice interpersonnelle a un impact positif et significatif sur l'engagement organisationnel
- H2d : la justice informationnelle a un impact positif et significatif sur l'engagement organisationnel

- **La relation entre l'engagement organisationnel et l'intention de rester**

Klein et al., (2012, p. 137), ont défini l'engagement comme étant un continuum des liens psychologiques reflétant le dévouement volontaire, le dédicace et la responsabilité envers une cible. Cette manière de définir l'engagement organisationnel est identifiée à la notion des liens de la théorie de l'enracinement de Mitchell (2001). Ces liens, font référence aux connexions formelles et informelles entre un salarié ou employé et les institutions ou les autres. Plus le lien entre l'employé et l'institution est important, plus l'employé est lié à son entreprise ou à son organisation. Cette théorie permet de faire l'état sur le maintien du lien d'emploi. Dans le milieu de travail, les individus forment des multiples attachements ou liens psychologiques. Fort est de constater que plus l'employé est attaché psychologiquement à son organisation ou à sa cible de travail plus l'intention de rester dans son organisation employeuse augmente. L'hypothèse 3 de notre recherche reste formulée comme suit :

Hypothèse 3 : l'engagement organisationnel a un impact positif et significatif sur l'intention de rester

- **Le rôle médiateur de l'engagement organisationnel dans la relation entre les perceptions de la justice organisationnelle et l'intention de rester**

Diverses théories comme celles de l'équité d'Adams (1963), celle de l'échange social de Blau (1964) et celle de Leventhal (1980), ont été mobilisées dans la littérature afin de faire le lien entre les perceptions de la justice organisationnelle et l'intention de rester dans l'organisation.

La théorie de l'équité d'Adams (1963) suggère que les perceptions que les employés ont de l'équité « en fonction des rétributions reçues et des contributions apportées (Adams, 1963, p. 424) », impacterait l'intention de rester dans l'organisation (entreprise) via l'engagement organisationnel. La justice distributive joue donc un rôle important en tant que prédicteur de l'intention de rester. De même, la justice organisationnelle s'inscrit dans la perspective de la théorie d'échange de Blau (1964) d'après laquelle les attitudes et les comportements des salariés sont déterminés par les bénéfices (rétribution) que ceux-ci reçoivent de la part de ces supérieurs ou plus particulièrement de ceux qui les emploient. La tendance du salarié s'inscrit donc dans le développement des comportements de réciprocité (Lavelle et al., 2007). L'employé qui bénéficie d'une allocation équitable des ressources (norme de réciprocité), percevra une justice distributive (Tremblay, 2014, p. 62) Cette perception impactera positivement les attitudes et les comportements des employés et se traduira en forte intention de rester dans l'organisation (entreprise). Les employés réagissent de manière orientée à l'équité de leurs partenaires d'échange (Aryee et al., 2002; Rupp & Cropanzano, 2002). En outre, la théorie de Leventhal (1980) suggère que le respect des règles procédurales aura un impact positif sur l'intention de rester dans l'organisation via l'effet médiateur de l'engagement organisationnel (Tremblay, 2014, p. 63). En plus, la manière donc les employés perçoivent qu'ils sont traités par son organisation, et de la manière donc les informations circulent au sein de l'entreprise est un aspect aussi important au sein des entreprises adoptant des pratiques socialement responsables. Ces différentes théories ont permis de formuler l'hypothèse 4, à travers ses hypothèses dérivées, comme suit :

Hypothèse 4 : l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice entre la justice organisationnelle et l'intention de rester

- H4a : l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice entre la justice distributive et intention de rester,
- H4b : l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice entre la justice distributive et intention de rester,

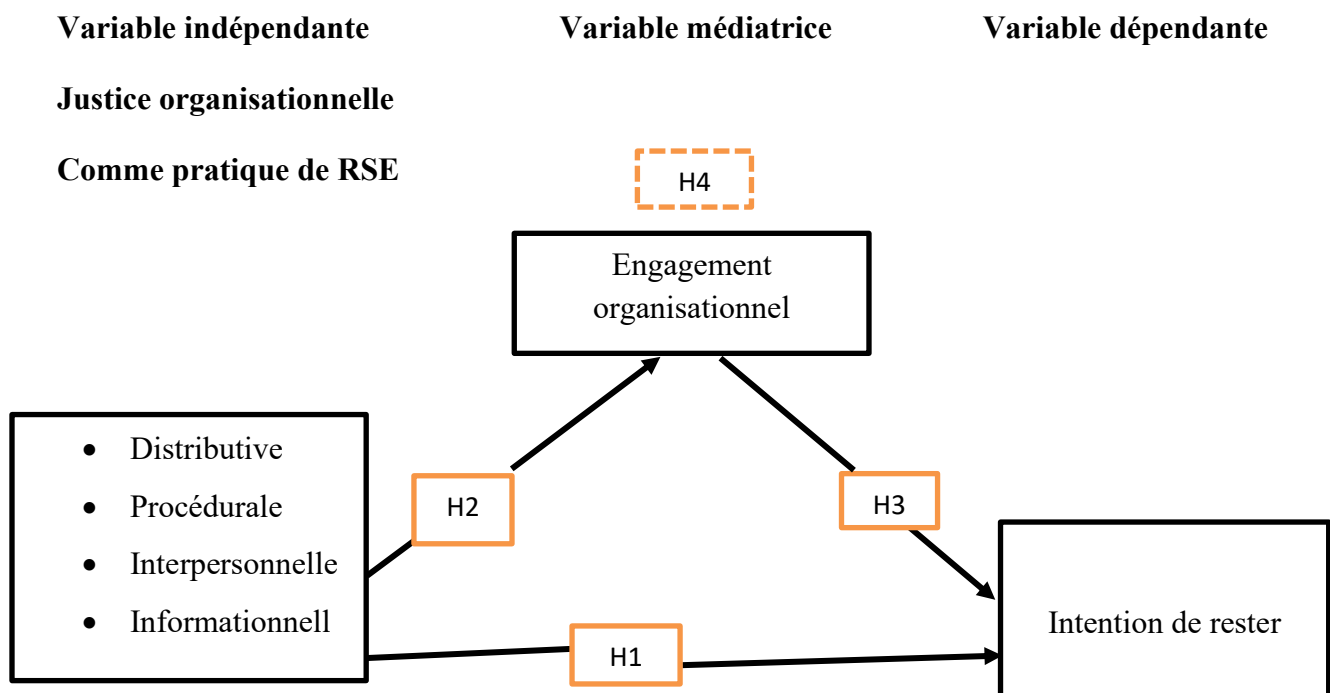
- H4c : l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice entre la justice interpersonnelle et intention de rester,
- H4d : l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice entre la justice informationnelle et intention de rester,

Les hypothèses formulées sur la base des idées des théories et des résultats de travaux antérieurs ont permis d'élaborer notre modèle de recherche présenté dans la figure N°1.

2.2. Modèle de la recherche

Le modèle conceptuel de notre recherche présente trois types de variables :

Figure N°1. Modèle conceptuel de la recherche



Source : élaboré à partir de la revue de littérature

NB : l'hypothèse H4 est liée à la médiation

3. Méthodologie de recherche

3.1. Echantillonnage

Le présent travail de recherche essaie de vérifier un ensemble de relations entre les variables explicatives du modèle conceptuel (justice organisationnelle comme pratique de la RSE), la variable médiatrice (l'engagement organisationnel) et la variable à expliquer (l'intention de rester employé dans l'entreprise). Afin de répondre à notre objectif de recherche, nous avons

choisi de tester notre modèle conceptuel, en nous inscrivant dans une approche quantitative, à travers l'administration d'un questionnaire auprès des employés non-cadres du secteur privé au Maroc. Parmi les 237 questionnaires recueillis, 212 respectent les conditions d'inclusion.

3.2. Echelle de mesure

Pour tester notre modèle conceptuel de recherche ainsi que les hypothèses correspondantes, on a fait une sélection des mesures adéquates pour les variables de notre modèle de recherche. On a repris pour certaines variables, les échelles de mesure fournies par la littérature sans effectuer de modification. Pour d'autres variables, nous les avons modifiées, afin de rendre les échelles de mesure applicables en français. Les échelles de mesure adoptées pour les différents types de variables de notre modèle de recherche présentent des bons résultats psychométriques et restent comme suit :

Tableau 2. Échelles de mesure des variables du modèle de recherche

Variabiles	Auteurs de référence
La justice distributive	Echelles de mesure de Colquitt (2001, p. 389) contenant 4 items basés sur le modèle de Leventhal (1976).
La justice procédurale	Echelles de mesure de Colquitt (2001, p. 389) contenant 5 items inspirés de Thibault et Walker(1975) et de Leventhal (1980).
La justice interpersonnelle	Echelles de mesure de Colquitt (2001, p. 389) contenant 5 items inspirés de Bies & Moag (1986)
La justice informationnelle	Echelles de mesure de Colquitt (2001, p. 389) contenant 5 items inspirés de Bies & Moag (1986) et Shapiro et al. (1994)
L'engagement Organisationnel	4 items de Klein et al.(2014).
L'intention de rester dans l'entreprise	3 items Armstrong-Stassen et al. (2009)

Source : la revue de littérature

Les différentes mesures ont été évaluées à travers les échelles de cinq points de Likert, allant de ; pas du tout d'accord (1) à tout à fait d'accord (5) avec un point neutre (3).

3.3. Analyse des données

Les données collectées à travers notre questionnaire soumis en ligne et contenant l'ensemble d'affirmations élaborées à partir des items qui composent chaque variable de notre modèle d'étude, ont été analysées à l'aide de SPSS 25. Ces données ont été soumises principalement à deux types d'analyses. Dans un premier temps, une évaluation de la dimensionnalité, de la fiabilité et de la validité des échelles a été effectuée. Cet objectif a été atteint par une analyse factorielle exploratoire (analyse en composante principale), une analyse de la cohérence interne (alpha de Cronbach). Une seconde analyse directement liée aux objectifs de l'étude a consisté dans le test des hypothèses de recherche à travers la méthode de régression linéaire.

4. Résultats et discussions

4.1. Les corrélations entre les variables

Tableau 3. Matrice de corrélation

		1	2	3	4	5	6
Corrélation	Justice Distributive(1)	1,000	,538	,374	,360	,470	,579
	Justice Procédurale(2)	,538	1,000	,452	,576	,455	,442
	Justice Interpersonnelle(3)	,374	,452	1,000	,668	,449	,285
	Justice Informationnelle(4)	,360	,576	,668	1,000	,485	,387
	Engagement organisationnel (5)	,470	,455	,449	,485	1,000	,597
	Intention de rester(6)	,579	,442	,285	,387	,597	1,000

4.2. Analyse factorielle en composantes principales

Notre modèle se compose des variables latentes, pour cela nous avons procédé par l'analyse factorielle en composante principale afin de réduire l'ensemble d'items comportant chaque variable de notre modèle en un seul facteur qui représente chacune des dimensions de l'étude. Le tableau suivant présente les indices de l'analyse factorielle de notre analyse :

Tableau 4. Vérification des indices de l'analyse factorielle

Variable	Item	KMO	Test de Sphéricité de Bartlett (sig)	Variance totale expliquée	Qualité de représentation ou communalités	Contribution des items dans la formation du facteur
Justice distributive (JD)	1	0.857	0.00	92.170%	0.918	0.958
	2				0.943	0.971
	3				0.931	0.965
	4				0.895	0.946
Justice procédurale (JP)	1	0.806	0.00	65.136%	0.654	0.809
	2				0.797	0.893
	3				0.652	0.808
	4				0.508	0.713
	5				0.645	0.803
Justice interpersonnelle(JINT)	1	0.804	0.00	86.994%	0.920	0.959
	2				0.918	0.958
	3				0.928	0.963
	4				0.714	0.845
Justice informationnelle(JINF)	1	0.897	0.00	81.662%	0.686	0.828
	2				0.844	0.919
	3				0.875	0.935
	4				0.875	0.935
	5				0.804	0.896
Engagement organisationnelle (EO)	1	0.821	0.00	94.414%	0.931	0.965
	2				0.965	0.982
	3				0.960	0.980
	4				0.921	0.960
Intention de rester (IR)	1	0.779	0.00	97.124%	0.962	0.981
	2				0.973	0.987
	3				0.979	0.989

4.3. Test de fiabilité des échelles de mesure

Avant de passer au test d'hypothèses à travers la régression linéaire, on a dû s'assurer de la fiabilité des échelles de mesure à travers l'alpha de Cronbach, celle-ci s'est avérée excellente. Le tableau suivant résume le nombre des items retenus après les analyses factorielles ainsi que la fiabilité des échelles de mesure.

Tableau 5. Alpha de Cronbach des variables d'étude

Variables	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
Justice distributive	4	0.972
Justice procédurale	5	0.863
Justice interpersonnelle	4	0.948
Justice informationnelle	5	0.943
Engagement organisationnel	4	0.980
Intention de rester	3	0.985

4.4. Test des hypothèses

Pour le teste des hypothèses de recherche, nous avons utilisé la méthode de régression linéaire multiple. Cette régression nous a permis de savoir dans un premier lieu, dans quelle mesure l'intention comportementale de rester employé dans l'organisation (entreprise) est expliquée dans notre modèle de recherche. En deuxième lieu nous avons testé l'effet médiateur de l'engagement organisationnel entre la RSE et l'intention de rester. Les résultats du test des hypothèses ont resté comme suit :

Tableau 6. Résultats du test des hypothèses

Hypothèses d'effet direct	Beta	T Student	Sig	Décision
H1a : la justice distributive a un impact positif et significatif sur intention de rester	0.370	5.912	0.000	Acceptée
H1b : la justice procédurale a un impact positif et significatif sur intention de rester	0.052	0.764	0.446	Rejetée
H1c : la justice interpersonnelle a un impact positif et significatif sur intention de rester	-0.139	-2.020	0.045	Rejetée
H1d : la justice informationnelle a un impact positif et significatif sur intention de rester	0.122	1.619	0.107	Rejetée
H2a : la justice distributive a un impact positif et significatif sur l'engagement organisationnel.	0.274	4.068	0.000	Acceptée
H2b : la justice procédurale a un impact positif et significatif sur l'engagement organisationnel	0.113	1.488	0.138	Rejetée

H2c : la justice interpersonnelle a un impact positif et significatif sur l'engagement organisationnel	0.146	1.911	0.057	Rejetée
H2d : la justice informationnelle a un impact positif et significatif sur l'engagement organisationnel	0.224	2.716	0.007	Acceptée
H3 : l'engagement organisationnel a un impact positif et significatif sur l'intention de rester	0.403	6.484	0.000	Acceptée
Hypothèses d'effet indirect	Beta	IC-BC à 95%	P-Value d'effet direct	Décision
H4a : l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice entre la justice distributive et l'intention de rester	0.196	[0.119; 0.295]	0.000	Acceptée
H4b : l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice entre la justice procédurale et l'intention de rester	0.227	[0.145; 0.317]	0.002	Acceptée
H4c : l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice entre la justice interpersonnelle et l'intention de rester	0.264	[0.181; 0.358]	0.751	Acceptée
H4d : l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice entre la justice informationnelle et l'intention de rester	0.260	[0.167; 0.370]	0.107	Acceptée

Il est important de noter que les valeurs de p supérieures à 0,05 pour les hypothèses d'effet indirect suggèrent que l'introduction de la variable médiatrice (l'engagement organisationnel) annule l'effet direct de la justice interpersonnelle et de la justice informationnelle sur l'intention de rester. Cela confirme l'effet de médiation totale ou parfaite de l'engagement organisationnel, indiquant que la relation entre ces variables est entièrement médiatisée par l'engagement organisationnel. L'effet indirect via la médiation est significatif tandis que l'effet direct ne l'a pas.

4.5. Discussions des résultats

Dans notre première section nous avons présenté les résultats obtenus de notre étude quantitative à travers les réponses collectées par le questionnaire adressé aux employés non-cadres dans le contexte Marocains. Après le filtrage des répondants nous avons eu 212 répondants tous des employés non-cadres et travaillant dans le secteur privé au Maroc. L'ensemble de réponses a été analysé par le logiciel SPSS 25. Les résultats obtenus ont été comparés avec les construits de la revue de littérature.

4.5.1. Les corrélations

Le tableau 3, présente les corrélations entre les variables. Les coefficients de corrélation indiquent la force et le sens de la relation linéaire entre deux variables. En effet, les coefficients peuvent varier de -1 à 1. Un coefficient de corrélation qui s'approche de 1 signifie qu'il existe une forte association linéaire positive entre les variables. À l'opposé, lorsqu'un coefficient avoisine -1, la relation est forte et négative. Enfin, les coefficients, qui s'approchent de 0, réfèrent à une absence de relation entre les variables. Un premier regard sur notre matrice de corrélation indique que les variables sont corrélées positivement mais aucune relation entre les variables dépasse 0.7, On peut par conséquent éviter des problèmes de multicollinéarité (Tabachnick et Fidell, 2001, cité par, Tremblay, 2014) et affirmer que notre recherche mesure des variables différentes.

Puisque les corrélations des dimensions de la justice organisationnelle sont positives en lien avec l'intention de rester, cela veut dire que les employés qui ont une perception élevée de justice distributive présente ainsi une forte intention de rester. Ce résultat vient partiellement confirmer les l'hypothèse (1a) qui stipulent que la justice organisationnelle (distributive) affecte positivement et significativement l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Les études précédentes ont également conclu que la justice distributive est négativement associée à l'intention de quitter, ce qui veut dire qu'elle est positivement associée à l'intention de rester (Cohen-Charash & Spector, 2001; De Gieter et al., 2012; Deconinck & Johnson, 2009; Haar & Spell, 2009). De même, les perceptions de la justice distributive favorisent des émotions et des attitudes positives, une plus grande satisfaction au travail et des niveaux plus élevés d'engagement organisationnel conduisant donc à l'intention de rester (Colquitt et al., 2013).

4.5.2. Résultats de la relation entre l'intention de rester et ses antécédents.

Cette étape est d'importance majeure dans la procédure de validation de notre modèle de recherche. Tester l'impact des antécédents de l'intention de rester revient à tester la significativité des relations entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle perçue et l'engagement, en lien avec l'intention de rester. Il apparait que, parmi les dimensions de la justice organisationnelle, seulement la justice distributive a un effet positif et significatif sur l'intention de rester au seuil de risque de 0.05 (5%), permettant de confirmer ainsi l'hypothèse H1a, tandis que, la justice procédurale et informationnelle ont des effets positif mais non significatifs sur l'intention de rester, et la justice interpersonnelle a effet négatif et significatif, ce que nous a conduit à rejeter les hypothèses H1b, H1c , H1d. D'après nos analyses,

l'engagement organisationnel apparait comme un antécédent de l'intention de rester plus fort que les autres variables, ayant un effet positif et significatif sur l'intention de rester, confirmant de cette manière l'hypothèse H3, ce que confirme ce qui est dit dans littérature en affirmant la forte relation existante entre l'engagement organisationnel et l'intention de rester. D'après plusieurs auteurs, cette relation est exponentielle, si l'engagement organisationnel est élevé, le degré de l'intention de rester augmente (Klein et al., 2012).

Les résultats positifs de la littérature sont en adéquation avec nos résultats d'étude empirique menés dans notre échantillon dans le contexte marocain. En outre, les antécédents de l'intention de rester, à savoir les quatre dimensions de la justice organisationnelle perçue et l'engagement organisationnel, expliquent 48,5 % de la variance de l'intention de rester.

4.5.3. Résultats de la relation entre l'engagement organisationnel et ses antécédents.

Les prédicteurs de l'engagement organisationnel dans notre étude, sont les pratiques organisationnelles de la RSE liées à la justice organisationnelle perçue. Tester l'impact des antécédents de l'engagement organisationnel revient à tester la significativité des relations entre les quatre dimensions de la justice organisationnelle perçue et l'engagement organisationnel. On constate que, parmi la combinaison des dimensions de la justice organisationnelle, seulement les dimensions, distributive et informationnelle ont des effets positif et significatif sur l'engagement organisationnel au seuil de risque de 0.05 (5%), permettant de confirmer ainsi les hypothèses H2a et H2d. Les justices, procédurale et interpersonnelle, ont des effets positifs et non significatifs sur l'engagement organisationnel, ce que nous a conduit à rejeter les hypothèses H2b et H2c.

Il convient idéalement de souligner que la combinaison des différentes dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle, informationnelle) explique l'engagement organisationnel à hauteur de 35.4%.

4.5.4. L'effet médiateur de l'engagement organisationnel entre la justice organisationnelle et l'intention de rester

Afin d'examiner si l'effet de la pratique RSE de la justice organisationnelle sur la l'intention de rester peut être expliqué par l'engagement organisationnel, c'est-à-dire, si l'engagement organisationnel exerce des rôles médiateurs dans la relation entre chaque dimension de la justice organisationnelle et l'intention de rester, nous avons utilisé la procédure de Hayes (2008; 2004;2009;2018), considéré comme une procédurale optimale pour des études expérimentales.

L'échantillon de notre étude étant 212 employés du secteur privé au Maroc. On a utilisé 10000 échantillons bootstrap (BC à 95% IC) pour calculer les intervalles de confiance et l'erreur standard robuste de Huber-White.

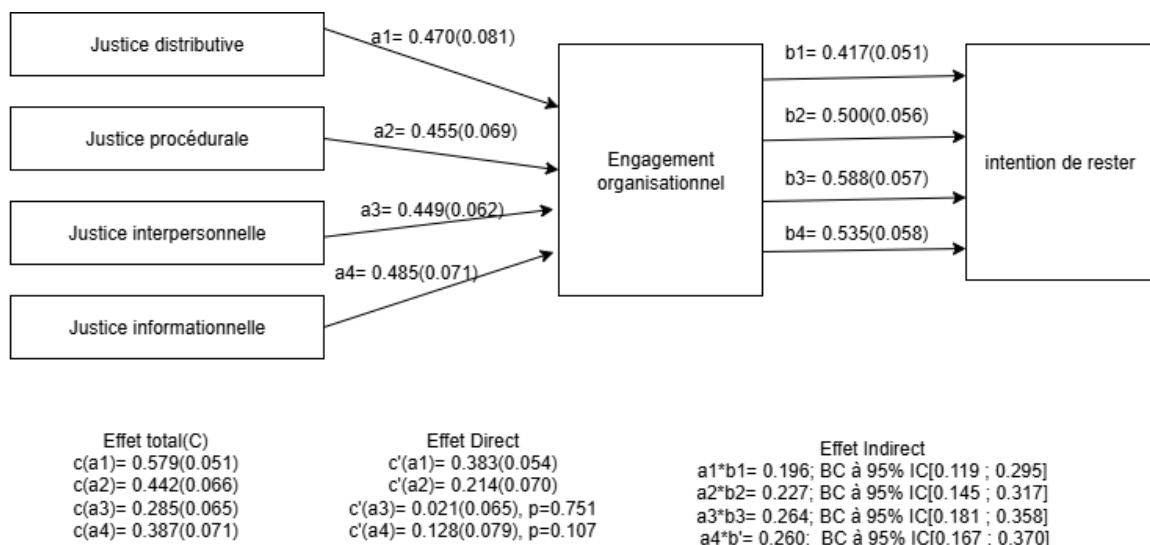
Les résultats des analyses de médiation simple s'interprètent à continuation (voir figure 3).

D'abord, l'effet total path $c(a1)$ de la justice distributive sur l'intention de rester a été positif et significatif, $b=0.579$, $p=0.000$, celui de la juste procédurale path $c(a2)$ aussi, $b=0.442$, $P=0.000$, l'effet total de la justice interpersonnelle, path $c(a3)$ a aussi été positif et significatif, $b=0.285$, $p=0.000$ et dernièrement l'effet total de la justice informationnelle path $c(a4)$ a été aussi positif et significatif, $b=0.387$, $p=0.000$. Deuxièmement, les effets des dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurale, interpersonnelle, informationnelle) sur l'engagement organisationnel, paths $(a1, a2, a3, a4)$ ont été significatifs, $p=0.000$, avec, $b=0.470$ pour la justice distributive, $b=0.455$ pour la justice procédurale, $b=0.449$ pour la justice interpersonnelle et $b=0.485$ pour la justice informationnelle. Troisièmement, l'effet de l'engagement sur l'intention de rester, paths $(b1, b2, b3, b4)$ en contrôlant les dimensions de la justice organisationnelle (distributive, procédurales, interpersonnelle, informationnelle), tous ont été significatifs $p=0.000$ et positifs respectivement de la manière suivante : $b=0.417$, $b=0.500$, $b=0.588$, $b=0.535$. Dans un quatrième temps, nous avons examiné l'effet direct de chaque dimension de la justice organisationnelle sur l'intention de rester en contrôlant l'engagement organisationnel. Les résultats montrent que : La justice distributive a un effet direct positif et significatif sur l'intention de rester ($b = 0.383$, $p = 0.000$). La justice procédurale a un effet direct positif et significatif sur l'intention de rester ($b = 0.214$, $p = 0.000$). La justice interpersonnelle n'a pas d'effet direct significatif sur l'intention de rester ($b = 0.021$, $p = 0,751$). La justice informationnelle n'a pas d'effet direct significatif sur l'intention de rester ($b = 0.128$, $p = 0.107$). Ces résultats suggèrent que l'introduction de la variable médiatrice (l'engagement organisationnel) annule l'effet direct de la justice interpersonnelle et informationnelle sur l'intention de rester. Cependant, l'effet indirect de la médiation est positif et significatif, indiquant que l'engagement organisationnel joue un rôle important dans la relation entre les dimensions de la justice organisationnelle et l'intention de rester.

L'effet indirect, paths $(a_i * b_j)$, de chaque dimension de la justice organisationnelle sur l'intention de rester à travers l'engagement organisationnel, a été positif et significatif pour la justice distributive, $b=0.196$, BC à 95% IC $[0.119 ; 0.295]$, positif et significatif pour la justice procédurale, $b=0.227$, BC à 95% IC $[0.145 ; 0.317]$, positif et significatif pour la justice

interpersonnelle, $b=0.264$, BC à 95% IC [0.181 ; 0.358], et finalement a été positif et significatif pour la justice informationnelle, $b=0.260$, BC à 95% IC [0.167 ; 0.370], aucune intervalle de confiance n'incluant la valeur zéro. Ces résultats suggèrent que l'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice partielle dans les relations entre les justices, distributive et procédurale et l'intention de rester. Tandis qu'il agit comme variable médiatrice totale ou parfaite dans les relations entre les justices, interpersonnelle et informationnelle et l'intention de rester. Cet effet total ou parfait de médiation, est expliquée par le fait que, l'introduction de la variable médiatrice (engagement organisationnel) de notre modèle, annule les effets directs des dimensions de la justice organisationnelle précitées (interpersonnelle et informationnelle) sur l'intention de rester, cela est observé par des valeurs $p > 0.05$ trouvées dans des analyses, ($p = 0.751$ pour la justice interpersonnelle et $p = 0.107$ pour la justice informationnelle). Ces résultats ont permis de confirmer le rôle médiateur de l'engagement organisationnel entre les dimensions de la justice organisationnelle et l'intention de rester, en acceptant ainsi les hypothèses, H4a, H4b, H4c et H4d (voir Figure 2).

Figure 2. Diagramme du modèle de la régression pour illustrer les rôles médiateurs de l'engagement organisationnel entre les pratiques organisationnelles de la RSE liées à la justice organisationnelle et l'intention de rester



Conclusion

Ce travail de recherche a été l'occasion pour mettre en relation l'une des pratiques organisationnelles de la RSE au sein des organisations, à savoir, la justice organisationnelle perçue et l'intention de rester. La revue de littérature nous a favorisé la formulation des hypothèses de recherche et par conséquent la construction de notre modèle de recherche que nous avons testé dans le secteur privé au Maroc.

Afin de tester les hypothèses de notre recherche, nous avons utilisé la régression linéaire multiple. L'analyse des relations de causalité entre les variables de notre modèle recherche, ainsi que de test l'effet médiateur de l'engagement organisationnel ont fait ressortir les résultats suivants :

- La justice distributive a un impact positif et significatif sur l'engagement organisationnel,
- La justice procédurale a un impact positif et non significatif sur l'engagement organisationnel,
- La justice interpersonnelle a un impact négatif et non significatif sur l'engagement organisationnel,
- La justice informationnelle a un impact positif et significatif sur l'engagement organisationnel,
- L'engagement organisationnel a un impact positif et significatif sur l'intention de rester.
- La justice distributive a un impact positif et significatif sur l'intention de rester.
- La justice procédurale a un impact positif et non significatif sur l'intention de rester.
- La justice interpersonnelle a un impact négatif et significatif sur l'intention de rester
- La justice informationnelle a un impact positif et non significatif sur l'intention de rester
- L'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice partielle entre la justice distributive et l'intention de rester.
- L'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice partielle entre la justice procédurale et l'intention de rester.
- L'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice totale entre la justice interpersonnelle et l'intention de rester

- L'engagement organisationnel agit comme variable médiatrice totale entre la justice informationnelle et l'intention de rester

Ce travail de recherche présente plusieurs contributions :

Sur le plan théorique, cette recherche est la première de son genre qui a introduit l'engagement organisationnel reconceptualisé par Klein et al, (2012) comme variable médiatrice entre les pratiques organisationnelles de la RSE liées à la justice organisationnelle et l'intention de rester. En plus, ce travail contribue à la littérature scientifique en favorisant l'explication des comportements dans des milieux de travail en analysant les différents impacts entre les variables introduites dans le modèle.

De point de vue méthodologique, l'approche quantitative retenue dans ce travail nous a permis d'élaborer un questionnaire de recherche valide et administré en ligne. Ainsi, ce questionnaire constitué de plusieurs échelles et indicateurs mesurant nos principaux concepts théoriques. Cet outil a permis de collecter des données contribuant à expliquer les perceptions des pratiques organisationnelles de la RSE liées de la justice organisationnelle sur l'intention de rester.

Le deuxième apport méthodologique concerne les méthodes statistiques utilisées dans ce travail. Dans ce cadre, nous avons utilisé l'analyse en composantes principales (ACP) afin de nettoyer nos échelles de mesure. Ensuite la méthode de régression multiple nous a permis de tester notre modèle de recherche en prenant en considération les liens entre nos variables explicatives, la variable médiatrice et la variable à expliquer.

Sur le plan managérial, l'adoption des bonnes pratiques de la RSE, telle que, la justice organisationnelle perçue, peut être un levier essentiel et nécessaire à l'émergence des organisations saines, durables et en bonne santé (Bachisse, 2021). Elle permettra à l'entreprise d'avoir des employés satisfaits, engagés, motivés, capables de s'adhérer aux objectifs de l'organisation.

Toutefois, il faut admettre que comme tout travail de recherche, notre travail n'est pas parfait, il présente des limites, parmi ces limites on trouve que :

Notre modèle de recherche ne prend pas en considération des variables modératrices et de contrôle. L'intégration des différentes variables modératrices et de contrôle pourrait enrichir notre modèle en analysant le lien entre les perceptions de justice organisationnelle et l'intention de rester via l'engagement organisationnel. Notre objectif était de déterminer comment les mesures opérationnelles de la justice organisationnelle prévoient et anticipent l'intention de

rester via l'engagement organisationnel unidimensionnel de Klein et al., (2012). En plus, notre étude utilise des données de nature transversale (collectionnées sur une seule période de temps et ne permettant pas d'analyser ou de mesurer les liens de causalité entre les variables de l'étude de manière plus fin). Le caractère statique de l'étude ne permet pas d'analyser finement les phénomènes. Donc, il serait utile de compléter notre recherche et de ré-tester notre modèle théorique en faisant appel à une approche longitudinale, qui tient compte de la dimension temporelle et permettant de mieux tester et mesurer les liens de causalité entre les variables des modèles théoriques des recherches. Cela permettra de produire des études comparatives entre deux périodes temporelles différentes. Également, notre travail ouvre plusieurs pistes de recherche, parmi celles-ci, on trouve la nécessité de mener une étude qualitative afin de mieux comprendre les perceptions de la justice organisationnelle sur l'intention. La deuxième piste sera d'enrichir notre modèle valide en l'intégrant d'autres variables causales comme le bien-être au travail, la motivation, la satisfaction, etc. La troisième piste sera liée aux hypothèses rejetées. En définitive, cette recherche a pu confirmer, infirmer ou compléter les conclusions de recherches antérieures.

Références

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(8), 267–299.

Aggarwal, P., & Kumar Singh, R. (2018). *Csr and Organizational Commitment: a Meta-Analysis*. June, 8–14. http://www.worldresearchlibrary.org/up_proc/pdf/1664-1534928145814.pdf?fbclid=IwAR18o6RuTqPw8ZSiNF51rFJ_Xg6YEPWXkJdiqM8fidKGGJuTtYhojz83xYA

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Alnehabi, M., & Al-Mekhlafi, A. B. A. (2023). The Association between Corporate Social Responsibility, Employee Performance, and Turnover Intention Moderated by Organizational Identification and Commitment. *Sustainability (Switzerland)*, 15(19). <https://doi.org/10.3390/su151914202>

Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201–220. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285. <https://doi.org/10.1002/job.138>

Aslam, M. S., & Safdar, U. (2012). The Influence of Job Burnout on Intention to Stay in the Organization: Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(4), 4016–4025.

Bachisse, H. (2021). *COMPRENDRE LA PLACE DE LA JUSTICE ORGANISATIONNELLE DANS LA GESTION STRATÉGIQUE DES ENTREPRISES*. 3(july-septembre), 58–77.

Bies, R., & Moag, J. . (1986). *Interactional Justice : Communication Criteria of Fairness*. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, 1, JAI Press, Greenwich, 43-55.

Blais, D. (2005). *Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester*, Cahier de recherche exploratoire du cours Instruments de recherche en gestion de projet. 2(1), 1–27.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *New York : Wiley*, 352.
<https://doi.org/10.4324/9780203792643>

Chatzopoulou, E. C., Manolopoulos, D., & Agapitou, V. (2022). Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: Interrelations of External and Internal Orientations with Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 795–817. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04872-7>

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. In *Journal of applied psychology* (Vol. 68, Issue 3, pp. 386–399).

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
<https://doi.org/10.1037/a0031757>

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
<https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>

De Gieter, S., De Cooman, R., Hofmans, J., Pepermans, R., & Jegers, M. (2012). Pay-level satisfaction and psychological reward satisfaction as mediators of the organizational justice-turnover intention relationship. *International Studies of Management and Organization*, 42(1), 50–67. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420103>

Deconinck, J., & Johnson, J. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 333–350. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290403>

Ghmari, O. El, Ed-Dahhani, M., & Doctorant, (. (2024). *La démarche RSE dans l'environnement Marocain, entre opportunité et menace The CSR approach in the Moroccan*

environment, between opportunity and threat Imad EL GHMARI, (Doctorant). 5(1), 195–208.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.10602457>

Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254–280. <https://doi.org/10.1177/000765030003900302>

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover : Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

Haar, J. M., & Spell, C. S. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(8), 1827–1842. <https://doi.org/10.1080/09585190903087248>

Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420. <https://doi.org/10.1080/03637750903310360>

Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2008). Contemporary Approaches to Assessing Mediation in Communication Research. *Media*, 13–54.

Hayes, & Andrew. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*.

Hopkins, M. (2004). Corporate social responsibility: An issues paper. World Commission on the Social Dimension of Globalization. In *International Labour Office* (Issue 27).

Igharia, M., & Greenhaus, J. H. (1992). *Determinants of MIS employees' turnover intentions : a structural equation model*, *Association for Computing Machinery, Communications of the ACM*. 35(2), 34–49.

JOSEPH, N. (2024). The Impact of Corporate Social Responsibility on Employee Engagement and Organizational Performance : A Systematic Review. *SSRN Electronic Journal*, May. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4805695>

- Kelley, K ; Glavas, A. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165–202.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C., & Swanson, J. A. (2014). The assessment of commitment: Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222–238. <https://doi.org/10.1037/a0034751>
- Klein, H. J., Molloy, J. C., & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 130–151. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0018>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., Jiang, S., Elechi, O. O., Benjamin, B., Morris, A., Laux, J. M., & Dupuy, P. (2010). The relationship among distributive and procedural justice and correctional life satisfaction, burnout, and turnover intent: An exploratory study. *Journal of Criminal Justice*, 38(1), 7–16. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2009.11.002>
- Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, 33(6), 841–866. <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? *Social Exchange*, 27–55. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.2307/3069391>
- Mueller, C. W., Wallace, J. E., & Price, J. L. (1992). Employee Commitment: Resolving some Issues. *Work and Occupations*, 19(3), 211–236. <https://doi.org/10.1177/0730888492019003001>
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>

Nasr, M. I., El Akremi, A., & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de Gestion Des Ressources Humaines*, N° 74(4), 3–23. <https://doi.org/10.3917/grhu.074.0003>

Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3), 296–319. <https://doi.org/10.1177/0007650304268065>

Pilar de Luis Carnicer, M., Martínez Sánchez, A., Pérez Pérez, M., & José Vela Jiménez, M. (2004). Analysis of internal and external labour mobility: a model of job-related and non-related factors. *Personnel Review*, 33(2), 222–240. <https://doi.org/10.1108/00483480410518068>

Poon, J. M. L. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention : A Mediation-Moderation Framework. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505–1532. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00910.x>

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.

Régis Kpossa, M. (2015). La communication externe autour des engagements RSE dans les industries controversées : Quelle image perçue par le consommateur ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 16, vol(2), 60–74. <https://doi.org/10.3917/rimhe.016.0060>

Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925–946. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5)

Shapiro, K. L., Raymond, J. E., & Arnell, K. M. (1994). Attention to Visual Pattern Information Produces the Attentional Blink in Rapid Serial Visual Presentation. *Journal of Experimental Psychology : Human Perception and Performance*, 20(2), 357–371. <https://doi.org/10.1037/0096-1523.20.2.357>

Siers, B. (2007). Relationships among organisational justice perceptions, adjustment, and turnover of United States-based expatriates. *Applied Psychology*, 56(3), 437–459. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00269.x>

Snow, J. L. (2002). Enhancing Work Climate to Improve Performance and Retain Valued Employees. *Journal of Nursing Administration*, 32(7–8), 393–397.
<https://doi.org/10.1097/00005110-200207000-00007>

Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions : An International Comparative Study. *Journal of Economic Issues*, 38(1), 113–137.
<https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice : A psychological analysis*, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Tremblay, F. A. (2014). *L'impact de la justice distributive et procédurale sur l'intention de rester avec l'effet médiateur de l'engagement organisationnel : étude longitudinale dans le secteur des TIC*.