

Louvain School of Management

L'influence de la perception des motivations environnementales de l'entreprise sur les comportements verts discrétionnaires des employés

Mémoire recherche réalisé par
Marie Vranckx

en vue de l'obtention du titre de
Master en ingénieur de gestion, à finalité spécialisée

Promoteurs
Corentin Hericher
Valérie Swaen

Année académique 2017-2018

Je tiens à remercier tout particulièrement Monsieur Corentin Hericher pour ses précieux conseils, sa patience et sa disponibilité tout au long de la réalisation de ce mémoire. Les connaissances qu'il m'a transmises ont éveillé mon intérêt pour la recherche.

Je remercie également Madame Valérie Swaen qui, en tant que co-promotrice, a accordé sa pleine confiance à Monsieur Corentin Hericher pour encadrer mon mémoire.

J'adresse mes remerciements à tous les employés qui ont accepté de diffuser le questionnaire au sein de leur entreprise et ont ainsi contribué à la recherche quantitative de ce mémoire. Les sujets environnementaux n'étant pas souvent considérés comme prioritaires par les entreprises, récolter des données auprès des employés fut une tâche ardue. J'exprime ma sincère reconnaissance aux personnes qui, dans la mesure du possible, m'ont soutenues dans ma démarche: Adrien, Bernard, Bruno, Fabrice, François, Frédéric, Gaëlle, Geert, Hughes, Jacques, Kevin, Laurent, Lionel, Malgorzata, Martine, Mathieu, Patricia, Sarah.

Enfin, je remercie ma famille pour le soutien qu'ils m'ont apporté directement ou indirectement depuis le choix du sujet jusqu'à la relecture finale de ce mémoire.

Table des matières

Chapitre 1 : Introduction.....	1
1.1. Contexte.....	1
1.2. Les comportements verts des employés : objet et motivations de la recherche.....	2
1.2.1. Motivations sociétales à la recherche	4
1.2.2. Motivations managériales à la recherche.....	4
1.2.3. Motivations scientifiques à la recherche	5
1.3. Question de recherche	6
1.4. Structure de la recherche	7
Chapitre 2 : Cadre théorique.....	8
2.1. La RSE d'une organisation et sa perception par les employés	8
2.2. Les attributions causales de la responsabilité sociétale d'une organisation	10
2.2.1. Attributions RSE authentiques	11
2.3. Le modèle de justice déontique	13
2.3.2. Justice organisationnelle et attributions RSE	14
2.3.3. Les motifs moraux de la justice	16
2.4. Les émotions morales	17
2.4.1. Fierté	19
2.4.2. Culpabilité	20
2.4.3. Honte	21
2.4.4. Embarras	22
2.5. Le rôle de l'identité environnementale dans la relation entre attributions RSE et émotions	22
2.5.1. Le rôle des valeurs personnelles.....	23
2.5.2. Le rôle de l'identité environnementale	24
2.6. Le rôle de la responsabilisation environnementale dans la relation entre attributions RSE et émotions	26
2.7. Les comportements verts discrétionnaires	27
2.7.1. L'engagement éco-civique.....	30
2.7.2. L'éco-aide	30
2.7.3. L'éco-initiative.....	30
Chapitre 3 : Modèle et hypothèses.....	33

Chapitre 4 : Méthodologie	35
4.1. Méthode de recherche	35
4.2. Participants et procédure	35
4.2.1. Identification de la population de recherche	35
4.2.2. Collecte des données	36
4.3. Mesures	39
4.3.1. Attributions causales RSE	40
4.3.2. Identité environnementale	41
4.3.3. Responsabilisation environnementale des employés	41
4.3.5. Comportements verts discrétionnaires	43
4.3.6. Echelle de mesure de Likert à 5 points	43
4.3.7. Variables de contrôle	44
Chapitre 5: Résultats et interprétation	46
5.1. Vérification des effets de modération et des interactions d'ordre supérieur	47
5.2. Effets individuels des composants de l'effet indirect	52
5.3. Effets indirects	54
5.4. Effet direct	55
Chapitre 6 : Discussion des résultats	57
6.1. Attributions RSE et émotions morales	57
6.2. Identité environnementale et responsabilisation environnementale	58
6.3. Emotions morales et comportements verts discrétionnaires	60
Chapitre 7 : Implications de l'étude et recommandations	62
7.1. Implications théoriques de l'étude	62
7.2. Implications managériales de l'étude et recommandations	65
Chapitre 8 : Conclusion et limites de l'étude	67
8.1. Résumé de l'étude	67
8.2. Limites et suggestions pour la recherche future	68
Bibliographie	70
Annexes	85

Chapitre 1 : Introduction

1.1. Contexte

Comme en témoignent les quinze milliards de dollars dépensés annuellement dans des activités de responsabilité sociétale par les 500 entreprises du Fortune Global (Davidson, Dey, & Smith, 2016), la responsabilité sociale et environnementale n'est plus une pratique organisationnelle marginale (Babiak & Trendafilova, 2010). D'autre part, les parties prenantes demandent davantage de transparence aux organisations (Odriozola & Baraibar-Diez, 2017) car ces dernières participent significativement à la dégradation de l'environnement. Pour cette raison, elles ont également le potentiel de contribuer significativement à protéger l'environnement naturel (Lamm, Tosti-Kharas, & Williams, 2013).

Le concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) repose sur l'idée que « affaires et société sont entremêlées plutôt que des entités distinctes » [traduction libre] (Wood, 1991, p. 695). Consciente du rôle grandissant de la RSE dans la conduite des affaires, l'Organisation internationale de normalisation a établi des lignes de conduites depuis 2010 au travers de la norme ISO 26000-Responsabilité sociétale (Babiak & Trendafilova, 2010; Organisation internationale de normalisation, s.d.). Plusieurs facteurs peuvent expliquer cet intérêt croissant pour la RSE. Premièrement, de nombreuses organisations recourent à la RSE afin d'améliorer leur image auprès du public. Deuxièmement, certaines entreprises connaissent une croissance rapide qui élargit leur domaine d'influence au-delà des simples responsabilités managériales. Enfin, dans une ère où les réseaux sociaux occupent de plus en plus de place, les actions des entreprises sont rapidement évaluées par les consommateurs. Si ceux-ci les considèrent comme inappropriées, l'image et le prestige de l'organisation peuvent se dégrader et ainsi affecter ses ventes et sa performance (Gonzalez-Rodriguez, Diaz-Fernandez, & Simonetti, 2015).

Les entreprises subissent des pressions externes (des parties prenantes ou institutionnelles) à adopter des pratiques visant à limiter leur impact environnemental (Cantor, Morrow, & Blackhurst, 2015). L'un des moyens de répondre aux pressions du marché est d'adopter une orientation environnementale qui consiste en la « reconnaissance par les managers de

l'importance des problématiques environnementales auxquelles leur entreprise est confrontée » [traduction libre] (Banerjee, Iyer, & Kashyap, 2003, p. 106), et d'intégrer ces préoccupations dans la stratégie de l'entreprise (Banerjee et al., 2003). Les employés, quant à eux, subissent des pressions externes implicites en matière de RSE car ils ne veulent pas être embarrassés par les actions de leur employeur (Onkila, 2015). L'étude de Carmeli, Gilat et Waldman (2007) poursuit dans cette direction en affirmant que la performance des employés serait davantage impactée par leur perception de la responsabilité sociale de leur organisation que par celle de la performance financière et de marché.

Divers auteurs ont identifié un lien entre la politique RSE d'une organisation et les comportements pro-sociaux de ses employés via l'engagement organisationnel (e.g. Chun, Shin, Choi, & Kim, 2013; Ditlev-Simonsen, 2012; Fu, Ye, & Law, 2014). Par contre, bien que l'engagement organisationnel semble également influencer les comportements pro-environnementaux des employés, les liens entre politique RSE et comportements pro-environnementaux ont été plus rarement étudiés (Temminck, Mearns, & Fruhen, 2015). C'est dans ce contexte que s'inscrit notre recherche.

1.2. Les comportements verts des employés : objet et motivations de la recherche

Lorsque l'entreprise émet un signal clair en faveur de la protection de l'environnement, via ses politiques, par exemple, les employés sont plus susceptibles de s'engager dans des comportements pro-environnementaux (Cantor, Morrow, & Montabon, 2012; Raineri & Paillé, 2016). Ceci confirme la conclusion de Norton, Zacher et Ashkanasy (2014, p. 50) se basant sur les travaux d'autres auteurs et stipulant que « les politiques [environnementales organisationnelles] sont des précurseurs du comportement en communiquant les standards de conduite acceptés » [traduction libre]. Les comportements pro-environnementaux peuvent être appréhendés selon deux perspectives distinctes mais complémentaires, à savoir : (1) le management environnemental qui considère les comportements pro-environnementaux comme faisant partie d'un processus de changement et de pratiques environnementales plus larges ainsi que (2) la psychologie industrielle et organisationnelle qui axe ses recherches sur les initiatives individuelles et volontaires (Boiral, Paillé, & Raineri, 2015). Notre recherche se situe dans le cadre de la psychologie industrielle et organisationnelle car l'étude des comportements verts discrétionnaires relève principalement de ce niveau (Boiral et al., 2015).

Les comportements des employés au travail peuvent être formellement requis par l'organisation ou proactifs. Ce dernier type est conceptualisé par la notion de comportement de citoyenneté organisationnelle (*Organizational Citizenship Behavior* ou OCB) (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Williams & Anderson, 1991) c'est-à-dire un « comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système de récompense formel et qui, lorsqu'il est agrégé, promeut le fonctionnement efficient et efficace de l'organisation » [traduction libre] (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006, p. 8). Selon Katz (1964), ces comportements discrétionnaires sont l'un des trois types de comportements nécessaires au fonctionnement d'une organisation.

L'engagement dans des comportements pro-environnementaux se fait principalement de manière discrétionnaire (Cantor et al., 2015). Ce sont ces actions individuelles qui, agrégées, contribuent à la performance environnementale de l'organisation (Raineri & Paillé, 2016). Dans ce contexte, Ciocirlan (2016) propose une catégorisation qui permet de prendre en compte les situations de conflit entre valeurs personnelles et organisationnelles. Elle subdivise les comportements pro-environnementaux sur le lieu de travail en trois ensembles : les comportements pro-environnementaux contre-productifs, les comportements pro-environnementaux intra-rôle et les comportements pro-environnementaux discrétionnaires (*Organizational Citizenship Behaviors for the Environment* ou OCBE) que nous qualifierons de « comportements verts discrétionnaires » dans la suite de ce travail. Considéré comme une sous-catégorie des comportements de citoyenneté organisationnelle, le concept de comportement vert discrétionnaire a récemment fait son apparition dans la littérature (Paillé, Mejia-Morelos, Marché-Paillé, Chen, & Chen, 2016). Du fait de ses spécificités environnementales, celui-ci est plus spécifique et donc distinct du concept de comportement de citoyenneté organisationnelle (Paillé & Boiral, 2013). Il est défini comme un « comportement discrétionnaire par le biais duquel les employés démontrent leur volonté à coopérer avec l'organisation et ses membres en effectuant des comportements qui bénéficient à l'environnement naturel » [traduction libre] (Paillé et al., 2016, p. 661). Les comportements verts discrétionnaires peuvent se manifester à tout niveau hiérarchique (Erdogan, Bauer, & Taylor, 2015). D'autres termes tels que les comportements verts volontaires (Kim, Kim, Han, Jackson, & Ployhart, 2014) ou les comportements discrétionnaires environnementalement responsables (Smith & O'Sullivan, 2012) sont parfois utilisés en substitution à celui de comportements verts discrétionnaires.

1.2.1. Motivations sociétales à la recherche

Depuis le Sommet de la Terre de Rio en 1992, les organisations, aussi bien publiques que privées, ont pris conscience de l'interconnexion des problématiques environnementales, d'équité sociale et de croissance économique (Dyllick & Hockerts, 2002). La presse tant populaire qu'académique souligne que les préoccupations sociales et environnementales font désormais partie intégrante des organisations. Celles-ci s'engagent par ailleurs de manière significative vers un développement durable (Lamm et al., 2013) et selon Cooperrider et Fry (2009), cet engagement va continuer à gagner en importance. Dans cette perspective, les efforts des employés, aussi insignifiants qu'ils puissent paraître, ont un impact important sur l'utilisation des ressources organisationnelles et environnementales en général (Lamm et al., 2013). En outre, les comportements pro-environnementaux en matière de prévention de la pollution, d'internalisation des pratiques de management environnemental, d'éco-innovation et de gestion des connaissances contribuent à la performance environnementale des entreprises (Boiral et al., 2015).

1.2.2. Motivations managériales à la recherche

Selon Paillé, Chen, Boiral et Jin (2014), les comportements verts discrétionnaires améliorent la performance environnementale. Par ce biais, ils peuvent influencer indirectement la performance financière de l'entreprise (Robertson & Barling, 2017). Ils aident notamment à éviter certains coûts environnementaux en identifiant des nouvelles solutions via un partage de connaissances tacites entre employés (Boiral, 2009). Ce sont ces connaissances tacites qui sont à la base du développement d'un avantage compétitif (Prahalad & Hamel, 1990). Or, les comportements verts discrétionnaires promeuvent le partage de ce type de connaissances entre employés. Ceci rejoint la conclusion de Paillé et al. (2014) démontrant que les comportements verts peuvent procurer un avantage compétitif à l'organisation. Par ailleurs, les comportements verts discrétionnaires constituent un cadre propice à l'implémentation de pratiques de management environnemental (Boiral, 2009). Les problématiques environnementales étant diverses et complexes, la seule performance intra-rôle n'est pas suffisante pour contribuer à la performance environnementale de l'organisation (Raineri & Paillé, 2016). L'importance des comportements verts discrétionnaires a également été soulevée par l'étude de Ones et Dilchert (2012) citée par Raineri et Paillé (2016) qui indique

que seuls 13 à 29% des comportements verts des employés au travail font partie des tâches qui leur sont assignées dans leur description de fonction. Outre ces impacts sur l'organisation, les comportements verts discrétionnaires ont également des impacts sur le bien-être subjectif, le bonheur perçu et la satisfaction des individus ainsi que sur leur santé mentale et physique (Robertson & Barling, 2017).

Malgré les impacts positifs des comportements verts discrétionnaires sur l'organisation et les individus, peu de priorité leur est donnée car ils ne sont pas susceptibles d'influencer les évaluations de la performance des employés, contrairement aux comportements intra-rôle. D'autre part, les comportements verts au travail sont rarement requis par l'organisation et leur suivi est moins rigoureux que celui d'autres comportements organisationnels. Pour cette raison, il peut être difficile pour l'entreprise d'identifier les moyens de promouvoir efficacement les comportements verts discrétionnaires (Cantor et al., 2015). Enfin, s'engager dans des comportements verts discrétionnaires demande du temps aux employés, ce qui engendre un coût pour l'organisation (Boiral, 2009).

1.2.3. Motivations scientifiques à la recherche

Les comportements pro-environnementaux à domicile ont fait l'objet davantage d'attention que ceux au travail (Paillé et al., 2016) alors que ces derniers ne se limitent pas à la conservation des comportements adoptés par les employés à leur domicile (Raineri & Paillé, 2016). Par ailleurs, il est compliqué de mettre en place des mécanismes formels visant à récompenser ou à punir les comportements pro-environnementaux car ceux-ci ont pour finalité l'environnement externe (et non les individus) et sont donc difficiles à reconnaître (Boiral, 2009). Il est dès lors important pour l'organisation de créer un contexte favorable à l'émergence de comportements verts discrétionnaires. Tandis que la RSE peut être considérée comme un acte de citoyenneté au niveau organisationnel, un comportement de citoyenneté organisationnelle peut l'être au niveau individuel (Lin, Lyau, Tsai, Chen, & Chin, 2010). Norton et al. (2014) ont, par exemple, identifié une relation positive entre la perception de la présence d'une politique organisationnelle de développement durable et les comportements pro-environnementaux intra et extra-rôle des employés. Pourtant, au contraire des caractéristiques personnelles, organisationnelles ou liées au travail, peu de recherches ont été menées sur le lien entre la perception de la RSE et les comportements de citoyenneté organisationnelle des employés. En outre, un manque de recherche sur la compréhension des

mécanismes via lesquels les facteurs du niveau organisationnel influencent les comportements des employés est également à noter (Norton, Parker, Zacher, & Ashkanasy, 2015). Plus particulièrement, le rôle des émotions comme mécanisme d'influence a été négligé (Gond, El Akremi, Swaen, & Babu, 2017).

Notre étude visera à combler ces lacunes en analysant le lien entre la perception par les employés de la responsabilité environnementale de leur organisation et leurs comportements verts discrétionnaires. La théorie des attributions nous permettra d'aborder la perception de la RSE par les employés sous la forme d'un jugement des motivations organisationnelles à s'engager dans des activités de RSE (Vlachos, Panagopoulos, Bachrach, & Morgeson, 2017).

1.3. Question de recherche

Notre recherche sera animée par la question suivante :

Dans quelle mesure les attributions causales RSE influencent-elles les comportements verts discrétionnaires des employés ?

L'objectif est d'accompagner les entreprises dans leur démarche environnementale en répondant plus spécifiquement aux sous-questions suivantes :

- (1) Comment une entreprise peut-elle créer des émotions positives en réaction aux initiatives environnementales qu'elle met en place ?
- (2) De quelle manière une entreprise peut-elle favoriser les comportements verts discrétionnaires de ses employés ?

1.4. Structure de la recherche

Après avoir décrit le contexte et les motivations à la recherche dans le présent chapitre, nous poserons le cadre théorique de la recherche sur base de la littérature existante (chapitre 2). Nous y détaillerons tout d'abord le concept de RSE et l'importance de la perception par les employés de la responsabilité environnementale de leur entreprise. Le modèle de justice déontique, ses implications sur la perception de la RSE par les employés et sur leurs émotions morales seront ensuite présentés. Enfin, la dernière section du chapitre sera consacrée aux comportements verts discrétionnaires des employés et au lien qui peut être établi avec les émotions morales des employés.

Dans un second temps, la recherche se penchera sur une analyse quantitative du modèle développé théoriquement. Dans cette perspective, le modèle conceptuel global établi lors de la revue de littérature et reprenant les hypothèses à tester sera exposé (chapitre 3). La méthodologie utilisée dans le cadre de la recherche quantitative sera ensuite décrite (chapitre 4) en se focalisant sur la méthode de collecte, la population de recherche et les échelles de mesure. Par la suite, les résultats obtenus sur base de l'analyse quantitative seront détaillés (chapitre 5), discutés et interprétés en regard du modèle théorique proposé (chapitre 6).

Conséquemment aux résultats de l'analyse quantitative, nous résumerons les implications théoriques et managériales de l'étude et formulerons des recommandations aux organisations désireuses de promouvoir les comportements verts discrétionnaires de leurs employés. Enfin, la recherche se conclura par un résumé de l'étude et de ses limites. Des pistes pour des recherches futures dans le domaine de la micro-RSE et des comportements verts discrétionnaires seront également proposées.

Chapitre 2 : Cadre théorique

2.1. La RSE d'une organisation et sa perception par les employés

La littérature ayant trait à la RSE recourt parfois à d'autres concepts tels que la performance sociale organisationnelle (*corporate social performance*) ou le développement durable (*sustainable development*) (Glavas, 2016; Glavas & Kelley, 2014). L'utilisation de ces termes variés témoigne d'un manque de consensus sur la signification exacte de la RSE. Ceci peut s'expliquer par des interprétations qui dépendent des parties prenantes ainsi qu'une perspective évolutionnaire du concept de RSE qui combine diverses approches (Gonzalez-Rodriguez et al., 2015). Puisqu'aucune définition n'est universellement reconnue, les résultats obtenus sont difficilement généralisables (Glavas, 2016). A l'image d'autres auteurs (Rupp, Williams, & Aguilera, 2010), nous avons retenu la définition de la RSE comme étant un ensemble d'« actions et [de] politiques spécifiques au contexte d'une organisation qui prennent en compte les attentes des parties prenantes ainsi que la triple performance économique, sociale et environnementale » [traduction libre] (Aguinis, 2011, p. 858).

La RSE peut être étudiée au niveau macro (organisationnel et institutionnel) ou micro (individuel). C'est le niveau macro qui a majoritairement été étudié (Aguinis & Glavas, 2012; De Roeck, El Akremi, & Swaen, 2016) tandis que seulement 4% de la recherche s'est penchée sur le niveau individuel (Aguinis & Glavas, 2012). Cependant, les publications des cinq dernières années se sont davantage penchées sur le niveau individuel de la RSE (Gond et al., 2017). Puisque les comportements de citoyenneté organisationnelle se manifestent au niveau individuel (Lin et al., 2010), nous nous focaliserons sur la micro-RSE c'est-à-dire « l'étude psychologique de la manière dont la RSE affecte les individus » [traduction libre] (Rupp & Mallory, 2015, p. 211). En outre, il manque actuellement de recherche sur les mécanismes de réponse des employés à la RSE (De Roeck et al., 2016; Glavas & Kelley, 2014) alors qu'il est important de comprendre comment la RSE peut avoir une influence positive sur les employés (Glavas & Godwin, 2013) et leurs comportements au travail (Gond et al., 2017). D'une part, les réactions à la RSE peuvent influencer les attitudes positivement (e.g. engagement organisationnel, satisfaction au travail, identification organisationnelle) et négativement (e.g. intention de quitter l'organisation). D'autre part, les réactions peuvent influencer les comportements organisationnels positivement (e.g. performance intra et extra-

rôle, comportements verts discrétionnaires) et négativement (e.g. déviance, comportements contraires à l'éthique). Les mécanismes de réponse des employés à la RSE permettent d'expliquer le « pourquoi » de ces réactions (Gond et al., 2017). Parmi les mécanismes étudiés, Gond et al. (2017) mettent en avant l'échange social, l'identité sociale, les besoins psychologiques ou encore les attributions. L'influence de la RSE sur les employés varie en fonction des formes de RSE (De Roeck et al., 2016). Suivant la revue de littérature de Glavas (2016), la RSE peut être classifiée selon trois perspectives :

- (1) La RSE est-elle tournée vers le gain des actionnaires ou vers le bien-être des parties prenantes ?
- (2) La RSE est-elle symbolique ou substantielle ?
- (3) La RSE est-elle une activité périphérique ou intégrée à l'organisation ?

Les employés n'étant pas toujours conscients des actions RSE de leur organisation, c'est la perception de ces actions RSE qui est susceptible d'influer sur leurs comportements (Rupp, Shao, Thornton, & Skarlicki, 2013). Se basant sur de précédentes études, De Roeck et al. (2016, p. 1142) définissent la RSE perçue comme « la perception par un employé de l'impact des actions discrétionnaires de l'organisation visant à améliorer le bien-être des parties prenantes externes (y compris l'environnement naturel) » [traduction libre]. La perception de la RSE par les employés inclut les jugements des motivations organisationnelles à s'engager dans la RSE (Vlachos et al., 2017). A cette fin, la théorie des attributions peut être utile pour identifier les mécanismes psychologiques à l'œuvre lors de l'évaluation de la RSE par les employés. Ceci répond à l'appel de Gond et al. (2017) quant au manque de recherche à ce sujet. La section suivante se penchera sur les attributions causales RSE des employés vis-à-vis des pratiques RSE de leur organisation.

2.2. Les attributions causales de la responsabilité sociétale d'une organisation

Jusqu'ici peu utilisée dans le domaine des sciences organisationnelles, la théorie des attributions gagne en popularité dans la recherche en micro-RSE et plus précisément dans l'analyse des motivations organisationnelles sous-jacentes à la RSE (Donia, Ronen, Tetrault Sirsly, & Bonaccio, 2017; Martinko, Harvey, & Dasborough, 2011). Outre l'article de Vlachos, Epitropaki, Panagopoulos et Rapp (2013) démontrant l'intérêt de la théorie des attributions dans le contexte de micro-RSE, d'autres auteurs ont également souligné l'importance de cette théorie. A commencer par Lange et Washburn (2012) qui soutiennent que les attributions servent de contexte social à la compréhension des comportements de l'organisation. Ceci est d'autant plus pertinent dans le cas où l'organisation est perçue comme agissant de manière paradoxale à sa nature (Vlachos et al., 2017). Harvey, Madison, Martinko, Crook et Crook (2014) affirment que la théorie des attributions permet de prédire et d'analyser pratiquement tous les comportements au travail, au même titre que d'autres théories déjà utilisées en sciences organisationnelles.

Cette théorie permet d'expliquer la manière dont un individu « déduit les causes d'un résultat particulier » [traduction libre] (Harvey et al., 2014, p. 128). Elle vise également à analyser les conséquences de ces perceptions causales (Martinko, 1995). Il s'agit donc d'une évaluation cognitive de la RSE, au contraire d'une évaluation RSE affective telle que la passion environnementale harmonieuse (Gond et al., 2017). Les intentions ou causes du comportement sont identifiées pour pouvoir l'interpréter (Ferris, Bhawuk, Fedor, & Judge, 1995). Il s'agit ici d'une analyse des causes sous-jacentes à un événement, peu importe l'intentionnalité de ces causes. C'est cet élément qui distingue les causes des raisons, ces dernières étant liées exclusivement aux actions intentionnelles (Weiner, 2006). Bien que les cibles des attributions soient normalement des individus, elles peuvent être dirigées vers des groupes sociaux lorsque ceux-ci sont unifiés, cohérents et ont du sens (Lange & Washburn, 2012). La théorie des attributions peut donc être appliquée à une organisation. Dans cette lignée, la politique RSE d'une entreprise peut faire l'objet d'attributions. Les attributions RSE des employés sont alors définies comme une « mesure capturant les évaluations des employés quant aux motivations de leur organisation à s'engager dans la RSE » [traduction libre] (Donia, Tetrault Sirsly, & Ronen, 2017, p. 108).

Se basant sur le jugement de la RSE par les consommateurs, Ellen, Webb et Mohr (2006) distinguent quatre types de motivations à la RSE : égoïste, stratégique, basée sur les valeurs et provenant des parties prenantes. Cette typologie a été reprise par Vlachos, Epitropaki, et al. (2013) qui ont regroupé ces quatre types de motivation en deux dimensions à savoir la RSE induite intrinsèquement (motivation égoïste et stratégique) et extrinsèquement (motivation basée sur les valeurs et provenant des parties prenantes) en s'appuyant sur le modèle de Kelley (1967). Ce dernier postule que les individus récoltent des informations concernant le consensus (réactions de différents individus à un même stimulus), la cohérence (réactions identiques à un même stimulus au cours du temps) et le caractère distinctif (réaction différente à un stimulus différent) d'une situation. Une attribution est dite interne (ou spécifique à la personne) lorsque le consensus et le caractère distinctif sont faibles tandis que la cohérence est élevée. Dans la configuration contraire, l'attribution est dite externe (ou spécifique à la situation) (Hilton & Jaspars, 1987).

Nous retiendrons la classification de Vlachos et al. (2017) qui reprend les travaux de Ferris et al. (1995) selon lesquels la perception des intentions mène à des attributions dites d'intentionnalité. Cette approche s'inscrit dans la seconde classification de la RSE énoncée précédemment et caractérise les attributions RSE comme étant authentiques (*genuine*) ou égoïstes (*self-serving*). D'après Donia, Ronen, et al. (2017), les deux types d'attributions influencent différemment les employés et notamment leur performance au travail.

2.2.1. Attributions RSE authentiques

Une attribution RSE est dite attribution authentique (ou altruiste) lorsque la RSE est perçue comme principalement destinée à servir une cause; l'attention porte sur la cause et la réponse à des besoins sociétaux (Alhouti, Johnson, & Holloway, 2016; Dasborough & Ashkanasy, 2002; Donia, Ronen, et al., 2017; Vlachos et al., 2017). Les consommateurs qui jugent la cause soutenue comme hautement importante auront davantage tendance à considérer que l'action est authentique (Alhouti et al., 2016). C'est ce type d'attribution qui mène à des attitudes bénéfiques pour l'organisation (Donia, Tetrault Sirsly, et al., 2017) telles que : la satisfaction au travail (Vlachos, Panagopoulos, & Rapp, 2013), la mobilisation des employés (Vlachos et al., 2017), l'identification organisationnelle et les connections entre employés au sein de l'organisation (McShane & Cunningham, 2012). Selon cette dernière étude, les employés jugeraient la RSE comme authentique en fonction du stade de développement du

programme RSE et de l'alignement du programme RSE avec l'identité organisationnelle. L'attribution authentique se forme sous des conditions identiques à celles de l'attribution interne dans le modèle de Kelley (1967), à savoir : des activités RSE authentiques et véritables ne nécessitant pas un consensus élevé, qui touchent au domaine environnemental ainsi que social et qui se maintiennent dans la durée (Donia, Ronen, et al., 2017).

2.2.2. Attributions RSE égoïstes

Une attribution RSE est dite égoïste (ou manipulatrice) lorsque la RSE est perçue comme étant le fruit de politiques organisationnelles (Vlachos et al., 2017); l'attention porte sur le gain de l'organisation sous forme de profit ou de réputation (Dasborough & Ashkanasy, 2002; Donia, Ronen, et al., 2017). D'après Vlachos et al. (2017), les attributions égoïstes sont socialement moins désirables que les attributions authentiques. En outre, bien qu'elles ne mènent pas aux résultats positifs découlant des attributions authentiques, ils ont émis l'hypothèse que les employés seraient relativement tolérants voire conciliants par rapport à des initiatives RSE attribuées à des motifs égoïstes car ils en reconnaissent les bénéfices. Ainsi, l'attribution RSE égoïste ne porte par exemple pas préjudice à la mobilisation des employés (mais ne la favorise pas).

Comme souligné par Donia, Tetrault Sirsly, et al. (2017), il est important de garder à l'esprit que les initiatives RSE étant diverses, l'engagement organisationnel en matière de RSE se présente sous la forme d'un continuum et non d'une dichotomie stricte comme le laisserait suggérer ce modèle d'attributions RSE authentiques et égoïstes.

2.3. Le modèle de justice déontique

A l'instar des entreprises qui recourent à des sanctions, les pratiques de management environnemental actuellement mises en place se basent souvent sur des mécanismes de motivation externe pour promouvoir les comportements verts des employés. Plusieurs études expliquent ceci par le fait que les employés sont perçus comme ne ressentant pas d'obligation morale à adopter de tels comportements de leur propre initiative (Ruepert et al., 2016). Toutefois, lorsque les employés attribuent des caractéristiques, ils tiennent également compte du contexte organisationnel en évaluant s'il aurait été possible et s'il aurait fallu agir autrement (Donia & Tetrault Sirsly, 2016). Nous retrouvons là le concept de justice défini comme « une norme morale qui régule le comportement humain » [traduction libre] (Rupp, 2011, p. 82).

2.3.1. Justice organisationnelle

Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp (2001) ont montré que la perception de la justice organisationnelle affecte les comportements des employés via les réponses affectives et cognitives qui en découlent. Elle contribue, par exemple, aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). Etudier la justice est donc pertinent dans le cas de notre modèle cherchant à expliquer les comportements verts des employés. De surcroît, justice organisationnelle et RSE sont étroitement liées car la première étudie la façon dont les individus sont traités au sein de l'organisation tandis que la seconde étudie la façon dont les individus externes à l'organisation sont traités (Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006).

L'employé peut être confronté à une situation de justice ou d'injustice selon différentes perspectives. D'une part, l'employé peut poser un regard intérieur sur la manière dont l'organisation le traite en tant qu'individu. D'autre part, l'employé peut poser un regard aux alentours sur les processus sociaux entrant en jeu dans la perception de justice (par exemple, sur la manière dont son département est traité par la direction). Enfin, l'employé peut poser un regard extérieur sur la manière dont l'organisation traite une tierce personne (théorie de la tierce partie) (Rupp, 2011). C'est cette perspective qui entre en jeu dans l'évaluation de la RSE par les employés car, d'après la revue de littérature de De Roeck et al. (2016), la RSE peut être considérée comme une forme de justice envers une tierce partie.

Selon Colquitt (2001), la justice d'une situation peut être appréhendée d'après quatre dimensions ; dimensions entre lesquelles il existe des interactions (Rupp, 2011). Premièrement, la justice distributive a trait à la perception des résultats par rapport à des « normes implicites d'allocations telles que l'équité ou l'égalité » [traduction libre] (Colquitt, 2001, p. 386). Ensuite, la justice procédurale a trait à la perception des processus sur base desquels les décisions sont prises (Colquitt, 2001). D'un point de vue RSE, la perception de justice procédurale porte sur l'intégration des préoccupations sociales dans les actions (Rupp et al., 2006). La justice interpersonnelle, quant à elle, a trait à la perception du comportement des autres envers soi-même en tant qu'individu (Janiczek, d'Hoore, & Vas, 2012), notamment selon des critères de respect et de dignité (Folger & Skarlicki, 1999). En effet, « [les individus] sont préoccupés par le traitement interpersonnel qu'ils reçoivent d'une autre personne » [traduction libre] (Bies, 2001, p. 91) lors de la mise en vigueur des procédures. Pour finir, la justice informationnelle a trait à la perception de la « justification des décisions » [traduction libre] (Janiczek et al., 2012, p. 101) donnée par les supérieurs hiérarchiques (Bies & Shapiro, 1988). Elle prend également en compte la perception par les individus de leur inclusion dans les décisions (Tyler & Bies, 1990). Avant le travail de Colquitt (2001), les dimensions interpersonnelles et informationnelles étaient rassemblées sous une étiquette commune de justice interactionnelle, celle-ci ayant trait à la perception de la manière dont les procédures traitent les individus. Ces perceptions des événements suivant les quatre dimensions vont ensuite être combinées pour se présenter sous la forme d'un jugement holistique de la justice de l'organisation envers un ensemble d'individus (Cropanzano et al., 2001; De Roeck et al., 2016; Lind, 2001). Dans notre cas, il s'agit d'un jugement global de la responsabilité de l'organisation et de la manière dont elle respecte les standards éthiques et moraux (Rupp et al., 2006).

2.3.2. Justice organisationnelle et attributions RSE

Rupp et al. (2006) proposent que les réactions des employés à la RSE sont globalement similaires à leurs réactions à des événements intra-organisationnels impliquant une dimension de justice. La recherche de McShane et Cunningham (2012) énoncée précédemment appuie cet argument en affirmant que les attributions RSE des employés reposeraient en partie sur un jugement de l'alignement entre programme RSE et identité organisationnelle qui inclus, entre autres, la dimension de justice. D'autre part, la revue de littérature de Lange et Washburn (2012) révèle qu'une évaluation morale entre en jeu lors d'une attribution. Les attributions

RSE permettraient dès lors de déceler si les besoins psychologiques des employés ont été satisfaits (Rupp et al., 2006).

Les raisons pour lesquelles les employés s'intéressent à la justice organisationnelle se déclinent en trois types de motivations, appelées « motifs » qui répondent à des besoins fondamentaux des employés (Rupp et al., 2006). Les raisons de l'engagement RSE d'une organisation peuvent, elles aussi, être des trois types (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007). Un parallèle entre le développement moral des individus et l'évolution des types de motivations (d'instrumentales à déontiques en passant par relationnelles) peut être dressé (Rupp, 2011). Plusieurs auteurs (Rupp et al., 2006; Vlachos et al., 2017) suggèrent que la RSE attribuée à des motifs authentiques peut satisfaire les besoins instrumentaux, relationnels et déontiques des employés tandis que la RSE attribuée à des motifs égoïstes entrave la satisfaction de ces besoins.

Dans le cas des motifs instrumentaux de la justice, la justice est perçue comme un moyen de maximiser les résultats (Colquitt, 2001). Elle répond au besoin de contrôle des employés (Rupp et al., 2006) tandis que l'injustice est perçue comme compromettant l'atteinte des objectifs personnels (Cropanzano, Goldman, & Folger, 2003). Un employé peut également s'intéresser à la justice de son organisation pour des motifs relationnels. La justice est alors perçue comme signe de la qualité des relations de l'organisation avec ses employés et comme un moyen de rassembler les individus (Aguilera et al., 2007). Elle répond au besoin d'estime sociale (Cropanzano et al., 2003) et d'appartenance à un groupe social (Rupp et al., 2006) tandis que l'injustice menace l'identité car elle est perçue comme un signe d'exclusion (Cropanzano et al., 2003). C'est cette composante qui différencie la responsabilité sociale de la responsabilité environnementale ; la première incluant les relations aux autres (Glavas & Kelley, 2014) et favorisant les relations sociales positives entre l'organisation et ses parties prenantes (Aguilera et al., 2007). Enfin, sous l'angle des motifs moraux de la justice, la justice est perçue comme le signe que l'organisation traite les individus avec dignité et respect (Folger & Skarlicki, 1999). Elle répond au besoin d'une existence ayant du sens (Rupp et al., 2006) tandis que l'injustice est perçue comme contraire à l'éthique (Cropanzano et al., 2003). Dans le cadre de notre étude, nous approfondirons cette dimension car elle est particulièrement pertinente en matière de RSE. En effet, Aguilera et al. (2007) affirment que les employés s'engagent dans des initiatives qu'ils jugent justes et pertinentes d'un point de vue moral.

2.3.3. Les motifs moraux de la justice

Le terme déontique est utilisé en référence aux raisons morales de l'action. Dans ce contexte, un individu n'agit pas pour les conséquences de son acte car ses principes déontiques peuvent être contraires à ses désirs instrumentaux ou interpersonnels. Son raisonnement est basé sur un standard qu'il possède a priori à propos du traitement des autres en tant qu'êtres humains. Un événement sera jugé relativement à ce standard afin de déterminer si la situation en présence s'y conforme (c'est-à-dire est juste) ou non (Cropanzano et al., 2003). Selon Kim et al. (2014), les motifs moraux sont à l'œuvre dans les préoccupations sociales et environnementales des individus. Par ailleurs, un lien entre la considération d'un individu pour la morale et sa considération pour le bien-être d'autrui a été mis en évidence par Reynolds (2008).

Le modèle de justice déontique s'attèle à étudier les réactions des individus aux injustices perçues envers une tierce partie (Rupp, 2011). Il suggère que « la justice est une norme universelle de conduite interpersonnelle et les individus ont une réponse automatique basée sur la moralité lorsqu'ils sont témoins d'une injustice, même s'ils ne sont pas eux-mêmes victimes de l'acte injuste » [traduction libre] (Rupp et al., 2006, p. 538). L'injustice est perçue comme « un acte discrétionnaire et contraire à l'éthique envers une partie qui ne le mérite pas » [traduction libre] (Rupp, 2011, p. 74). Ainsi, lorsqu'un individu est témoin d'une injustice, il va tenter de rétablir la justice quitte à aller à l'encontre de son intérêt personnel (Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1986; Rupp, 2011). La réaction comportementale à cette injustice perçue dépend des préoccupations morales des employés (Aguilera et al., 2007). Toutefois, elle implique également des motivations plus personnelles ; elle dépendra entre autres de « l'intérêt personnel, des préoccupations relationnelles, des normes morales et éthiques » [traduction libre] (Rupp, 2011, p. 83). Dans la section ci-après, nous étudierons la manière dont les motifs moraux de la justice peuvent influencer le lien entre les attributions causales RSE des employés et leurs émotions.

2.4. Les émotions morales

Weiner (1985) a fait le lien entre les attributions et les émotions qui en découlent. Dans son modèle, les « émotions surviennent de la manière dont un événement est construit ou évalué » [traduction libre] (Weiner, 1985, p. 560). Le processus se déroule en deux phases.

Dans un premier temps, une attribution dépendante du résultat de l'événement est déterminée en fonction de l'atteinte ou non du but attendu par l'individu. Ainsi, un événement génère une réaction émotionnelle « primitive » positive (e.g. joie) ou négative (e.g. déception) en fonction de la perception du résultat de l'événement comme étant respectivement une réussite ou un échec (Krehbiel & Cropanzano, 2000; Weiner, 1985). Il s'agit d'une évaluation globale de la contribution d'un événement au bien-être de l'individu (Krehbiel & Cropanzano, 2000). Nous appliquons ce modèle aux motifs de la justice. Suivant les travaux de Folger et collègues mis en avant par Colquitt et Zipay (2015) et Greenbaum, Folger et Ford (2011), les individus jugent la manière dont l'organisation traite les tierces parties comme respectant (*uphold*) ou non (*fail*) ses devoirs moraux. La RSE étant une forme de justice envers une tierce partie (De Roeck et al., 2016), elle peut être considérée comme respectant ou non des devoirs moraux. Il est souvent compliqué de distinguer les motifs (authentiques ou égoïstes) sous-jacents aux initiatives RSE, ce qui peut mener les employés à attribuer une activité RSE identique à des motifs différents (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Dans le cas d'une attribution RSE authentique, la RSE est perçue comme altruiste et sincère (Vlachos et al., 2017). Elle est mise en œuvre car elle est « la bonne chose à faire »; elle est donc morale (Folger & Cropanzano, 1998). Dans le cas d'une attribution RSE égoïste, la RSE est perçue comme bénéficiant en priorité à l'organisation (Donia, Ronen, et al., 2017). Elle est mise en œuvre dans un but commercial ; elle est donc instrumentale. Le respect ou non des devoirs moraux entraînera des émotions morales, respectivement positives ou négatives. Une émotion est dite morale lorsqu'elle est « liée aux intérêts ou au bien-être soit de la société dans son entièreté soit de personnes autres que le juge ou l'agent » [traduction libre] (Haidt, 2003, p. 853). Elle permet de comprendre à quel point les comportements des individus reflètent l'adhésion à leurs standards moraux (Tangney, Stuewig, & Mashek, 2007).

Dans un second temps, l'individu cherche à déterminer les causes du résultat de l'événement. De la même manière que Rupp et al. (2013) soutenaient que c'est la perception des actions RSE et non les actions RSE elles-mêmes qui influence le comportement des employés, Donia,

Ronen, et al. (2017) affirment que ce qui importe pour les employés n'est pas le fait que leur organisation s'engage dans la RSE mais bien les causes se cachant derrière un tel engagement. Trois dimensions déterminent les causes perçues de réussite ou d'échec (Weiner, 1985):

(1) Le locus de causalité. Les causes sont-elles internes ou externes ?

Cette dimension influence significativement les réactions émotionnelles (morales dans notre cas).

(2) La stabilité. Les causes restent-elles identiques au cours du temps ?

La variabilité perçue du facteur causal amplifie ou atténue les réactions émotionnelles (morales) issues du locus de causalité.

(3) La contrôlabilité. Les causes résultent-elles de la volonté d'une personne en particulier ?

Cette dimension a été moins étudiée car elle présente certains chevauchements avec les dimensions précédentes. A titre d'exemple, l'effort sera perçu comme un facteur contrôlable, un résultat déjà prédit par les deux autres dimensions qui considèrent l'effort comme un facteur respectivement interne et instable (Harvey et al., 2014).

C'est lors de cette étape d'évaluation du contexte dans lequel l'événement se déroule que des états émotionnels discrets émergent (Krehbiel & Cropanzano, 2000). Les émotions morales positives et négatives primitives se différencient en des émotions discrètes (Weiss, Suckow, & Cropanzano, 1999). Il existe différents types d'émotions morales discrètes. D'une part, les émotions centrées sur soi (*self-conscious*) positives (fierté) ou négatives (culpabilité, honte, embarras) proviennent d'une évaluation de soi ou de son propre comportement (Tangney, 1990; Tangney et al., 2007). D'autre part, les émotions centrées sur les autres (*other-focused*) positives (élévation, gratitude) ou négatives (haine, mépris, dégoût) proviennent d'une évaluation des comportements des autres (Tangney et al., 2007). Les comportements des autres peuvent ainsi respectivement faire l'objet d'éloges ou de condamnations (Haidt, 2003).

Différentes émotions discrètes (même négatives et positives) peuvent être éprouvées simultanément. Ainsi, un individu pourra se sentir à la fois fier, heureux et coupable si le résultat d'un événement est positif mais que ce dernier provient d'une procédure biaisée en faveur de l'individu (Weiss et al., 1999). Dans le cadre de notre étude visant à expliquer les comportements des employés dans un contexte de justice déontique, nous nous attarderons sur les émotions morales centrées sur soi. En effet, les employés restreignent leurs

comportements afin de respecter ce qu'ils considèrent comme des devoirs moraux et en attendent de même de leur organisation (Greenbaum et al., 2011). D'après les travaux de Folger et collègues repris par Greenbaum et al. (2011), des réactions déontiques ont lieu chez les employés lorsqu'ils considèrent que leur organisation ne respecte pas ses devoirs moraux de traitement interpersonnel juste. Ainsi, une réponse émotionnelle automatique se manifestera chez l'employé qui ressentira une tension ou un inconfort psychologique (émotion morale centrée sur soi). L'employé adoptera alors des comportement moraux visant à mettre fin à cet inconfort psychologique et donc à rétablir la justice. Nous détaillerons ci-après les émotions sur lesquelles notre modèle théorique se base, à savoir les émotions morales centrées sur soi.

2.4.1. Fierté

La fierté se manifeste lorsque le résultat positif d'un événement est attribué à des efforts personnels (Krehbiel & Cropanzano, 2000). L'émotion de fierté est plus forte dans le cas où le résultat positif est associé à un processus biaisé défavorablement pour l'individu que dans le cas où il est associé à un processus juste envers l'individu (Weiss et al., 1999). Cette émotion est principalement déterminée au premier stade, stade de l'évaluation du résultat de l'événement (Weiss et al., 1999). Dans le contexte environnemental, elle favorise l'intention de protéger l'environnement. Enfin, l'émotion de fierté est négativement corrélée à l'émotion de culpabilité (Harth, Leach, & Kessler, 2013). Nous pouvons supposer que dans le cas d'une attribution RSE authentique, l'organisation sera perçue par les employés comme respectant ses devoirs moraux de traiter les individus avec respect et dignité. Ceci génèrera des émotions morales positives chez les employés.

Hypothèse 1a : Un employé attribuant l'engagement RSE de son organisation à des motifs authentiques éprouvera une émotion morale positive de fierté.

L'enjeu de l'organisation désireuse de créer des émotions positives aux initiatives RSE (et de facto des comportements qui les supportent) est donc de développer une perception positive des employés vis-à-vis de ces initiatives (De Roeck et al., 2016).

2.4.2. Culpabilité

La culpabilité survient lorsque la cause d'une situation est considérée comme contrôlable (Weiner, 1985) et que l'individu pense qu'il « aurait dû penser, se sentir ou réagir différemment » [traduction libre] (Kubany & Watson, 2003, p. 53). Plus précisément, un échec attribué à des causes internes, instables et contrôlables influence positivement la culpabilité (Tracy & Robins, 2006). La culpabilité est associée à conduite morale prescriptive (plus abstraite, discrétionnaire et basée sur le devoir ou le désir), c'est-à-dire à un système qui promeut une conduite morale en dictant ce qui devrait être fait (Janoff-Bulman, Sheikh, & Hepp, 2009; Sheikh & Janoff-Bulman, 2010). Par opposition à la honte, c'est le comportement spécifique d'un individu qui est mis en cause et non l'individu dans son entièreté. Cette émotion donne lieu à de la tension, des remords et des regrets. En cas de transgression des devoirs moraux, la culpabilité a la capacité de motiver les individus à prendre leur responsabilité et à adopter un comportement moral visant à réparer cette transgression (Tangney et al., 2007). La culpabilité favorise une intention de réparer le dommage causé (Baek & Yoon, 2017; Harth et al., 2013; Schmader & Lickel, 2006). La culpabilité peut également être anticipée, par exemple lorsqu'un résultat est favorable et que le processus est biaisé en faveur de l'individu (Krehbiel & Cropanzano, 2000). Cette anticipation permet à un individu d'éviter les émotions désagréables liées à la transgression de ses standards moraux (Elgaaied, 2012; Huhmann & Brotherton, 1997). Ainsi, la culpabilité anticipée par un individu diminue la probabilité que celui-ci transgresse ses devoirs moraux. Ceci n'est pas le cas pour la honte qui peut, au contraire, favoriser des comportements qui détériorent la situation (Tangney et al., 2007). Nous pouvons supposer que dans le cas d'une attribution RSE égoïste, l'engagement RSE de l'organisation sera perçu par les employés comme ne respectant pas ses devoirs moraux de traiter les individus avec respect et dignité et, de ce fait, générera des émotions morales négatives chez l'employé.

Hypothèse 1b : Un employé attribuant l'engagement RSE de son organisation à des motifs égoïstes éprouvera une émotion morale négative de culpabilité.

2.4.3. Honte

La honte survient lorsque la cause d'une situation est considérée comme incontrôlable (Weiner, 1985). Plus précisément, un échec attribué à des causes internes, stables et incontrôlables influence positivement la honte (Tracy & Robins, 2006). La honte est associée à une conduite morale proscriptive (concrète, obligatoire et basée sur le devoir), c'est-à-dire à un système qui restreint la conduite immorale en dictant ce qui ne devrait pas être fait (Janoff-Bulman et al., 2009; Sheikh & Janoff-Bulman, 2010). Elle est l'émotion la plus douloureuse des trois émotions négatives centrées sur soi et donne lieu à des sentiments plus intenses et dysphoriques que la culpabilité. Davantage d'attention est portée aux réactions des autres que dans le cas de la culpabilité (Tangney, Miller, Flicker, & Hill Barlow, 1996). C'est pourquoi un individu ressentant de la honte aura tendance à s'isoler (Turner, 2014) ou se cacher pour éviter les évaluations négatives (Baek & Yoon, 2017; Schmader & Lickel, 2006). La honte est une réaction à l'échec inadaptée provenant d'un fonctionnement social négatif. Elle génère un sentiment d'impuissance chez l'individu et peut mener à des réactions destructrices telles que l'agression ou l'esquive (Bohns & Flynn, 2013). Comme dans le cas de la culpabilité, nous pouvons supposer qu'une organisation dont l'engagement RSE est attribué à des motifs égoïstes sera perçue par les employés comme ne respectant pas ses devoirs moraux de traiter les individus avec respect et dignité, ce qui génèrera des émotions morales négatives chez l'employé.

Hypothèse 1c : Un employé attribuant l'engagement RSE de son organisation à des motifs égoïstes éprouvera une émotion morale négative de honte.

En tant qu'émotions pour lesquelles un individu se sent personnellement responsable d'un événement négatif (Bohns & Flynn, 2013), honte et culpabilité possèdent certaines similarités comme le suggère la corrélation positive entre la propension d'un individu à ressentir de la honte et celle à ressentir de la culpabilité (Tangney, 1990). En outre, il est possible de ressentir simultanément des émotions de honte et de culpabilité pour un même événement (Bohns & Flynn, 2013).

2.4.4. Embarras

L'embarras se manifeste dans des situations plus inattendues et dans lesquelles les individus se sentent moins responsables. Parmi les trois types d'émotions morales négatives centrées sur soi, l'embarras est la moins douloureuse. De plus, il est plus probable de rencontrer des émotions positives, de l'étonnement et de la surprise en conjonction avec une émotion d'embarras qu'avec les émotions morales négatives décrites précédemment. L'embarras possède également moins d'implications morales que les deux précédentes (Tangney et al., 1996). Pour cette raison, nous ne l'incluons pas dans notre modèle visant à expliquer un lien entre attributions causales RSE et comportement moraux par les émotions morales.

Maintenant que nous avons établi un lien entre attributions causales RSE et émotions morales, surgit la question des conditions sous lesquelles la relation prend forme. Nous avons identifié dans les sections 2.5. et 2.6. deux variables susceptibles d'influencer cette relation : l'identité environnementale et la responsabilisation environnementale.

2.5. Le rôle de l'identité environnementale dans la relation entre attributions RSE et émotions

Les individus évaluant différemment les causes des événements, leurs réponses cognitives, émotionnelles et comportementales ne seront donc pas identiques (Douglas et al., 2008). En effet, les attributions résultent de l'interprétation faite par un individu. Or, celle-ci dépend de la manière dont l'information est présentée, du jugement rationnel de l'observateur et est sujette aux biais de la perception (Lange & Washburn, 2012). En outre, les attributions ne sont pas le fruit d'un processus individuel isolé de l'environnement extérieur. Comme l'ont démontré Vlachos et al. (2017), les attributions RSE authentiques des managers influencent positivement et significativement les attributions RSE authentiques des employés dès lors que le manager est en poste depuis plus de 5,7 ans. Il en découle que « les attributions causales peuvent être socialement construites » [traduction libre] (Vlachos et al., 2017, p. 1124).

2.5.1. Le rôle des valeurs personnelles

Puisque le modèle que nous étudions concerne un processus cognitif individuel, nous nous penchons sur les déterminants individuels (et non contextuels) aux perceptions de la RSE et plus particulièrement sur les valeurs personnelles. Les valeurs servent d'étalons pour évaluer les événements (Schwartz, 2005), elles reflètent ce que les individus considèrent comme important et, à ce titre, influencent donc leurs aspirations et la façon dont ces individus se perçoivent (Van der Werff, Steg, & Keizer, 2014). Selon Stern et Dietz (1994), les valeurs agissent comme un filtre d'information selon lequel un individu retiendrait les informations compatibles avec ses valeurs. Ainsi, les valeurs personnelles influencent la perception de la RSE (Gonzalez-Rodriguez et al., 2015). Cette affirmation se base sur le modèle de Schwartz (1992) dans lequel dix valeurs sont représentées selon un continuum de motivation et définies par rapport à deux dimensions. La première dimension oppose les valeurs d'ouverture au changement (poursuite de ses intérêts émotionnels et intellectuels dans une direction incertaine) à celles de continuité (conservation du statu quo donc direction connue). La seconde dimension oppose les valeurs de dépassement de soi (promotion du bien-être des autres, au-delà de préoccupations égoïstes) à celles d'affirmation de soi (poursuite de ses intérêts personnels). De l'étude du lien entre les quatre valeurs d'ordre supérieur de Schwartz (1992) et la perception des trois dimensions de la RSE (sociale, environnementale et économique) par Gonzalez-Rodriguez et al. (2015), il ressort que la valeur de continuité influence positivement la perception de la dimension sociale et environnementale de la RSE tandis que la valeur d'ouverture au changement influence négativement la perception de ces dimensions RSE.

Si les valeurs individuelles influencent les perceptions de la RSE, elles sont également susceptibles d'influencer les attributions causales RSE en aval. Dans cette perspective, Donia, Ronen, et al. (2017, p. 15) affirment que « les attributions RSE que les employés font de leur organisation sont fortement reliées à l'alignement qu'ils perçoivent entre leurs valeurs et celles de leur organisation » [traduction libre]. Effectivement, leur étude a attesté que les conséquences négatives des attributions RSE égoïstes sont atténuées si l'employé attache peu d'importance à la RSE tandis qu'elles sont exacerbées si l'employé attache de l'importance à la RSE. Il nous faut dès lors comprendre le lien entre les valeurs personnelles et les préoccupations des employés.

Stern et Dietz (1994) proposent un lien entre les valeurs d'ordre supérieur de Schwartz (1992) et les préoccupations environnementales des individus. Ces dernières se basent sur trois types d'orientation de valeurs qui influencent les croyances en matière de justice environnementale. Premièrement, l'orientation égoïste consiste à juger un phénomène sur base des conséquences personnelles auxquelles il conduit. Elle correspond à la valeur d'affirmation de soi de Schwartz (1992). Deuxièmement, l'orientation traditionnelle correspond en grande partie à la valeur de conservation de Schwartz (1992) incrémentée d'un élément du dépassement de soi (loyauté). Troisièmement, l'orientation biosphérique-altruiste correspond à la valeur de dépassement de soi de Schwartz (1992) incrémentée de trois éléments biosphériques (l'unité avec la nature, la beauté du monde et la protection de l'environnement). Seule cette orientation influence positivement les croyances des individus quant aux conséquences néfastes des changements environnementaux sur la biosphère, sur eux-mêmes et sur les autres. La spécificité de cette étude est l'absence de différenciation entre l'orientation biosphérique (consistant à juger un phénomène sur base des coûts ou bénéfices pour les écosystèmes auxquels il conduit) et l'orientation altruiste (consistant à juger un phénomène sur base des coûts ou bénéfices pour des personnes tierces auxquels il conduit). Ainsi, les valeurs biosphériques sont étroitement liées à la notion de RSE et sont donc susceptibles d'influencer les attributions causales RSE. Pour comprendre cette influence de ces valeurs sur les attributions causales RSE, nous faisons appel au concept d'identité environnementale de Van der Werff et al. (2014).

2.5.2. Le rôle de l'identité environnementale

L'identité environnementale provient de la combinaison entre les valeurs biosphériques d'un individu et ses comportements passés. Ainsi, un individu ayant agi fréquemment en faveur de l'environnement par le passé est davantage susceptible de se percevoir comme quelqu'un de respectueux envers l'environnement. Par conséquent, l'identité environnementale est un concept dynamique dans lequel l'effet des valeurs biosphériques considérées comme stables et acquises dès l'enfance est modelé par les comportements passés. Elle peut être définie comme :

La mesure selon laquelle [un individu se perçoit] [...] comme une personne dont les actions sont respectueuses de l'environnement. [L'identité environnementale] prescrit le cours d'une action étant compatible avec ce que

nous sommes et, par cela, promeut les actions pro-environnementales. Par conséquent, les individus avec une forte identité environnementale se percevront davantage comme respectueux envers l'environnement et seront davantage susceptibles d'agir conformément à cette identité. [Traduction libre] (Van der Werff et al., 2014, p. 627)

De surcroît, la perception d'injustice en cas de transgression des normes morales est accrue lorsqu'un individu possède une forte identité environnementale (Van der Werff et al., 2014). Or, en se référant au lien entre attributions causales et émotions morales précédemment proposé, nous nous attendons à ce que le non respect des devoirs moraux entraîne des émotions morales négatives. Puisque l'identité environnementale contribue à expliquer la manière dont les différences individuelles renforcent la relation entre transgression des devoirs moraux et émotions morales négatives, elle peut être considérée comme une variable modératrice (Muller, Judd, & Yzerbyt, 2005). Une variable est dite modératrice lorsqu'elle modifie systématiquement la forme ou l'intensité de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante (Sharma, Durand, & Gur-Arie, 1981). Nous faisons l'hypothèse que cette variable modératrice influencera également, et dans la même direction, la relation entre respect des devoirs moraux et émotions morales positives.

Hypothèse 2a : L'identité environnementale modère l'effet des attributions causales RSE authentiques sur les émotions morales positives d'une façon telle que la relation sera plus intense lorsque l'identité environnementale de l'individu est forte.

Hypothèse 2b : L'identité environnementale modère l'effet des attributions causales RSE égoïstes sur les émotions morales négatives d'une façon telle que la relation sera plus intense lorsque l'identité environnementale de l'individu est forte.

2.6. Le rôle de la responsabilisation environnementale dans la relation entre attributions RSE et émotions

L'intensité de la relation entre attributions causales RSE et émotions morales négatives est également susceptible d'être influencée par le degré de responsabilisation des employés au sein de l'organisation. Cette responsabilisation se manifeste sous la forme d'une implication des employés et leur apporte une motivation intrinsèque au travail (pour une revue, voir Tariq, Jan, & Ahmad, 2016). Le processus de responsabilisation s'ancre autour de trois principes : un partage d'information au sein de l'organisation, une structure organisationnelle permettant l'autonomie des employés et un remplacement de la structure hiérarchique traditionnelle par des équipes de travail (Randolph, 1995). Lorsque la responsabilisation a pour objectif de favoriser les tâches environnementales, c'est le terme de responsabilisation environnementale qui est utilisé (Tariq et al., 2016). Elle implique un sens de contrôle et, à ce titre, elle influence l'évaluation secondaire d'une situation c'est-à-dire l'évaluation des ressources et capacités à faire face à une situation (Mishra & Spreitzer, 1998). Dans la mesure où la responsabilisation influence positivement la perception de contrôle d'une situation, nous faisons l'hypothèse qu'elle influencera les émotions morales négatives des employés. En effet, la honte survient dans des situations considérées comme incontrôlables tandis que la culpabilité survient dans des situations considérées comme contrôlables (Weiner, 1985). L'émotion de honte est donc susceptible d'être atténuée lorsque l'employé perçoit que, malgré la responsabilité lui étant conférée, il ne peut pas agir sur la situation. Au contraire, sa culpabilité est susceptible d'être renforcée s'il est en mesure d'agir sur la situation et que, de surcroît, il possède des responsabilités.

Hypothèse 3a : La responsabilisation environnementale modère l'effet des attributions causales RSE sur l'émotion de culpabilité d'une façon telle que l'émotion de culpabilité éprouvée sera plus intense lorsque l'employé possède un certain degré de responsabilité.

Hypothèse 3b : La responsabilisation environnementale modère l'effet des attributions causales RSE sur l'émotion de honte d'une façon telle que l'émotion de honte éprouvée sera moins intense lorsque l'employé possède un certain degré de responsabilité.

Nous avons ainsi posé le cadre théorique du lien entre attributions causales RSE et émotions morales. La section suivante étudie les liens théoriques entre émotions morales et comportements verts discrétionnaires.

2.7. Les comportements verts discrétionnaires

Diverses études ont identifié une corrélation entre perception de justice organisationnelle et comportements de citoyenneté organisationnelle (Jafari & Bidarian, 2012; Moorman, 1991; Niehoff & Moorman, 1993). Etant donné que les effets des comportements pro-environnementaux bénéficient à des personnes tierces, ils peuvent être assimilés à des comportements pro-sociaux (Elgaaied, 2012). Nous cherchons donc ici à établir un lien entre émotions morales et comportements verts discrétionnaires par le biais de la justice organisationnelle.

La recherche dans le domaine de la justice propose que « l'émotion est le mécanisme central par le biais duquel un sentiment d'injustice est traduit en un comportement au travail » [traduction libre] (Weiss et al., 1999, p. 786). Dès lors, les réponses aux injustices sont émotionnellement chargées (Weiss et al., 1999). Dans notre étude des comportements verts discrétionnaires, il est également important de souligner que les problématiques environnementales et notamment celles liées au changement climatique s'ancrent dans « un milieu volatile et émotionnel » [traduction libre] (Wright & Nyberg, 2012, p. 1561). Puisque l'environnement naturel peut être considéré comme une tierce partie potentiellement victime d'injustices (Takacs, 2014), il peut être source de violation des devoirs moraux et donc d'émotions morales. Lorsqu'un employé perçoit son organisation comme traitant l'environnement de manière injuste (ou juste) par le biais de ses actions RSE, il ressent des émotions morales négatives (ou positives) centrées sur lui-même. Chacune de ces émotions morales influence les comportements moraux à sa manière (Haidt, 2003). Alors que certains ont postulé un lien de causalité directe entre émotions et comportements, nous avons retenu le double processus d'influence des émotions sur le comportement de Baumeister, Vohs, DeWall et Zhang (2007) selon lequel causalité directe et indirecte coexistent. Leur théorie s'appuie sur l'hypothèse que les émotions conscientes influencent le comportement tel un système de retour d'information (*feedback*). Au-delà des réponses automatiques rapides (conscientes ou non) d'un individu à une émotion, les émotions influencent les processus

cognitifs qui guident le comportement. Dans cette perspective, « les émotions conscientes commandent l'attention, stimulent l'analyse, l'apprentissage et l'adaptation » [traduction libre] (Baumeister et al., 2007, p. 172). Ceci explique que le comportement d'un individu puisse être dicté par l'anticipation d'états émotionnels futurs. Ainsi, « les personnes [...] anticipent ce qu'elles vont ressentir à propos des résultats des décisions et utilisent leurs prédictions pour guider leur choix » [traduction libre] (Mellers, Schwartz, & Ritov, 1999, p. 332). Cette idée rejoint celle de Tangney et al. (2007) avançant que des réactions émotionnelles anticipatives pourraient faire référence à des émotions étant survenues dans des situations similaires par le passé.

Nous pouvons à présent intégrer ce lien de causalité entre émotions et comportements à notre modèle global. Le processus initié cognitivement se présente alors sous la forme d'un processus en chaîne selon lequel les attributions impactent les émotions (Douglas et al., 2008) de manière réelle ou imaginaire qui, à leur tour, affectent les choix que les individus posent (Mellers et al., 1999). Lorsque ce processus est répété au cours du temps, les attributions se renforcent grâce à la formation de « nœuds cognitifs ». Le processus sera davantage automatique et pourra alors prendre la forme d'un processus initié par l'attitude où des attributions sont déduites des émotions (Douglas et al., 2008).

Puisque « les perceptions RSE des employés déclenchent des réponses émotionnelles [...] et comportementales » [traduction libre] (Rupp et al., 2006, p. 537), les émotions morales liées aux motifs de la RSE peuvent influencer les comportements moraux pro-environnementaux au sein de l'organisation (Fineman, 1996). Notre modèle a pour ambition d'établir un lien entre les différents types d'émotions morales et les comportements moraux pro-environnementaux y étant associés. A cet effet, il est nécessaire d'examiner les différentes formes de comportements pro-environnementaux qui peuvent être rencontrées. Et ceci d'autant plus que l'engagement d'un individu dans un type de comportement pro-environnemental n'implique pas nécessairement son engagement dans d'autres types de comportements pro-environnementaux (Robertson & Barling, 2017).

D'une part, Ones & Dilchert (2012) cités par Ciocirlan (2016) ont proposé une classification des comportements pro-environnementaux des employés en cinq catégories non mutuellement exclusives sur base de la performance au travail: travailler durablement, conserver les ressources, influencer les autres, prendre l'initiative et éviter les dommages. Par ailleurs, les

comportements peuvent être de forte ou faible intensité. Ces derniers étant difficilement détectables car moins visibles (Ciocirlan, 2016), ils sont considérés comme une extension des comportements domestiques (Smith & O'Sullivan, 2012). Les comportements pro-environnementaux de forte intensité engendrent, quant à eux, des coûts pour l'organisation et l'employé dans le court terme tandis qu'ils bénéficient sur le long terme à de multiples parties prenantes (Ciocirlan, 2016). Smith et O'Sullivan (2012) qualifient l'intensité des comportements sous le terme d'« impact » (local ou large). A cette dimension, ils ajoutent celle de la « direction » (directe ou indirecte) afin de classer les comportements pro-environnementaux en : extension des comportements domestiques, influence sur les collègues, création de nouveaux comportements et influence sur le management.

D'autre part, Organ et al. (2006) ont proposé une classification des comportements de citoyenneté organisationnelle en cinq catégories basées sur la performance organisationnelle et les relations humaines internes : l'aide (comportements collaboratifs), l'esprit d'équipe (acceptation des difficultés organisationnelles), la loyauté envers l'organisation (adhésion aux objectifs et défense de l'image d'entreprise), l'initiative individuelle (implication interne et partage d'idées) et le développement personnel (acquisition volontaire de compétences et capacités pouvant contribuer à améliorer l'organisation). Voyant une application environnementale dans cette typologie, Boiral (2009) la reprendra pour classer les comportements verts discrétionnaires en ajoutant une sixième catégorie aux cinq précédentes : la conformité aux normes de l'organisation (politiques, valeurs, règles informelles).

Plus récemment, Boiral et Paillé (2012) ont identifié trois catégories de comportements verts discrétionnaires sur base d'une étude quantitative : l'engagement éco-civique, l'éco-aide et l'éco-initiative. C'est cette classification que nous retiendrons dans notre étude car il s'agit d'une mesure plus inclusive des comportements verts discrétionnaires (Boiral et al., 2015) qui s'applique à divers types d'industries, d'organisations et de métiers (Robertson & Barling, 2017). Nous étudierons plus particulièrement les comportements directs des employés, à savoir les éco-initiatives.

2.7.1. L'engagement éco-civique

Il se fonde sur la loyauté envers l'organisation et consiste à contribuer aux initiatives environnementales organisationnelles. Le support des employés est nécessaire pour atteindre les objectifs environnementaux et requiert le « développement d'une politique environnementale globale » [traduction libre] (Boiral & Paillé, 2012, p. 441). Lorsque ce support est insuffisant, des contradictions entre les engagements officiels et les actions des organisations peuvent survenir. Mettre à jour les procédures environnementales, participer à l'implémentation d'un système de management environnemental ou contribuer à la rédaction de rapports de développement durable sont des exemples d'une telle pratique. Les comportements d'engagement éco-civique correspondent aux comportements indirects de Smith et O'Sullivan (2012) (Boiral et al., 2015).

2.7.2. L'éco-aide

Elle consiste en une assistance mutuelle entre employés en matière de problématiques environnementales. Cette coopération est nécessaire pour identifier et implémenter des actions environnementales car celles-ci proviennent généralement d'une approche interdisciplinaire. Aider à identifier les sources de pollution, expliquer les procédures environnementales aux collègues ou proposer à des collègues de participer à la création d'un comité vert sont des exemples d'une telle pratique. Les comportements d'éco-aide correspondent aux comportements indirects de Smith et O'Sullivan (2012) (Boiral et al., 2015).

2.7.3. L'éco-initiative

Elle provient de l'employé et vise à accroître l'efficacité et la performance environnementale de l'organisation par des actions ou suggestions pratiques (Boiral & Paillé, 2012). Elle présuppose que l'employé possède une marge de manœuvre par rapport aux pratiques actuellement en place. Le contexte organisationnel joue dès lors un rôle primordial dans l'émergence de ce type de pratiques. Organiser du covoiturage entre collègues, éteindre l'éclairage en quittant le bureau ou trier ses déchets sont des exemples d'une telle pratique. Les comportements d'éco-initiative correspondent aux comportements directs de Smith et O'Sullivan (2012). Par ailleurs, les douze comportements verts discrétionnaires typiques de Lamm et al. (2013) tels que recycler ses déchets, éteindre l'éclairage et l'ordinateur en

quittant le bureau, imprimer en double face ou encore prendre note sur du papier de brouillon font partie de cette catégorie (Boiral et al., 2015).

Nous inscrivons notre hypothèse du lien entre émotions morales et comportements verts discrétionnaires dans celle de Weiss et al. (1999) proposant que différentes émotions mènent à des comportements au travail différents. Tout d'abord, il a été démontré que l'émotion morale positive de fierté influence positivement les comportements pro-sociaux de justice sociale et d'altruisme des dirigeants (Michie, 2009). En supposant que ce type de réaction se manifeste également chez les employés et qu'elle peut s'appliquer au domaine environnemental, nous faisons l'hypothèse que les employés qui ressentent de la fierté à travailler pour une organisation qui ne transgresse pas ses devoirs moraux envers l'environnement auront tendance à s'engager dans des comportements verts discrétionnaires.

Hypothèse 4a : L'émotion de fierté ressentie par un employé vis-à-vis des pratiques environnementales de son organisation influence positivement l'engagement de cet employé dans des comportements verts discrétionnaires.

Le lien entre émotions et comportements verts discrétionnaires est particulièrement important dans le cas des émotions morales négatives qui, comme précisé à la section 2.4., peuvent prendre plusieurs formes. A ce titre, elles influencent différemment les comportements. L'émotion de honte mène à des comportements inadaptés tels que la fuite face à une situation vécue comme un échec (Bohns & Flynn, 2013; Turner, 2014). Ces réactions se différencient nettement de celles issues d'une émotion de culpabilité qui incitent les individus à réparer la transgression des devoirs moraux perçue (Tangney et al., 2007). Lindsey (2005) a d'ailleurs démontré que la culpabilité anticipée influence positivement les comportements pro-sociaux. Nous pouvons dès lors supposer que les employés qui ressentent de la culpabilité à travailler pour une organisation qui transgresse ses devoirs moraux envers l'environnement auront tendance à s'engager dans des comportements verts discrétionnaires dans l'optique de réparer cette transgression. En revanche, les employés qui ressentent de la honte à travailler pour une organisation qui transgresse ses devoirs moraux envers l'environnement auront tendance à fuir en se désolidarisant de leur organisation et ne s'engageront donc pas dans des comportements verts discrétionnaires.

Hypothèse 4b : L'émotion de culpabilité ressentie par un employé vis-à-vis des pratiques environnementales de son organisation influence positivement l'engagement de cet employé dans des comportements verts discrétionnaires.

Hypothèse 4c : L'émotion de honte ressentie par un employé vis-à-vis des pratiques environnementales de son organisation influence négativement l'engagement de cet employé dans des comportements verts discrétionnaires.

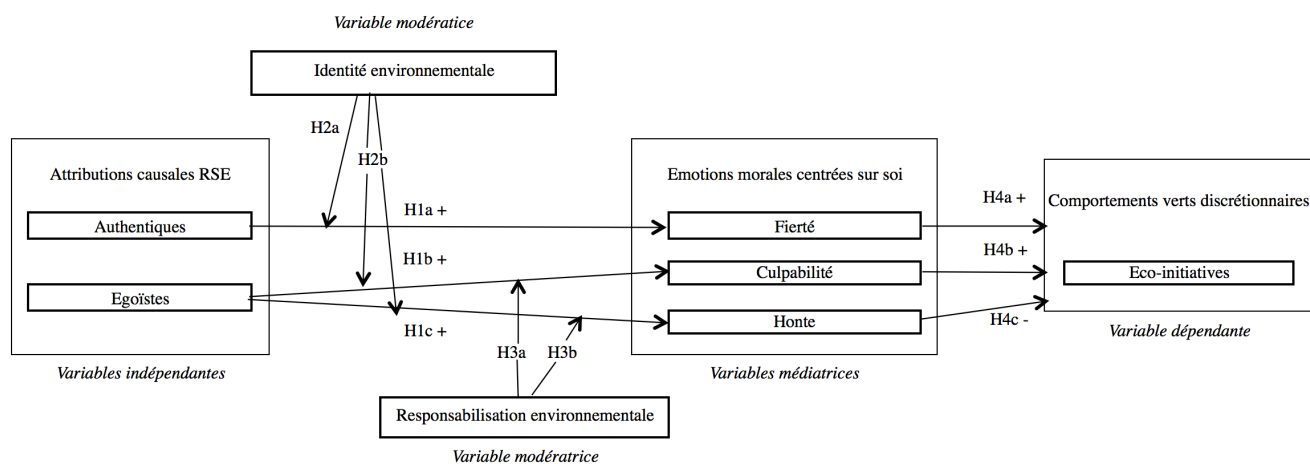
En conclusion, nous proposons un processus d'influence cognitif – émotionnel – comportemental pour expliquer l'influence des attributions causales RSE sur les comportements verts discrétionnaires des employés au travail. Le modèle théorique proposé sur base de la littérature existante est résumé dans le chapitre suivant.

Chapitre 3 : Modèle et hypothèses

Un phénomène peut rarement être appréhendé uniquement par des relations causales entre une variable indépendante et une variable dépendante. Pour mieux comprendre un phénomène, il est intéressant d'analyser les mécanismes liant la ou les variable(s) indépendante(s) à la variable dépendante ainsi que les conditions sous lesquelles ces relations existent. Ainsi, une variable médiatrice vise à expliquer une relation entre variables soit la manière dont une variable indépendante (ici, les attributions causales RSE) peut influencer une variable dépendante (ici, les comportements verts discrétionnaires) (Hayes & Preacher, 2013). Dans notre modèle, nous avons comme variables médiatrices : les émotions morales positives (fierté) et négatives (culpabilité, honte). D'autre part, la variable modératrice spécifie les conditions sous lesquelles cet effet médiateur existe de telle manière que l'effet d'une variable dépendante sur une variable indépendante dépend d'une troisième variable (Hayes & Preacher, 2013). Dans notre modèle, nous avons deux variables modératrices : l'identité environnementale et la responsabilisation environnementale. Toutes deux sont supposées influencer l'effet des attributions causales RSE sur les émotions morales. L'étude vise donc à établir un lien entre la perception des employés quant aux causes d'engagement de leur entreprise dans des pratiques environnementales et les comportements verts discrétionnaires de ces employés sur le lieu de travail par le biais des émotions morales.

Puisque notre modèle combine modulation et médiation, il s'agit d'un processus conditionnel (Hayes, 2013). Celui-ci prend en considération « la nature conditionnelle [...] des mécanismes par lesquels une variable transmet son effet sur une autre » [traduction libre] (Hayes, 2013, p. 10). Ce terme proposé par Hayes (2013) reprend ceux de modulation médiatisée (Baron & Kenny, 1986) et de médiation modérée (James & Brett, 1984). C'est dans cette dernière catégorisation que notre modèle s'inscrit. Sur base du modèle théorique développé précédemment, nous tenterons donc d'établir des liens entre les différents concepts tels que représentés à la figure 1.

Figure 1 Modèle théorique d'influence des attributions causales RSE sur les comportements verts discrétionnaires des employés au travail



Seul le niveau individuel de l'employé est considéré. Les contraintes de temps ne nous ayant pas permis d'étudier le phénomène sur différentes périodes, notre étude est transversale (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009).

Chapitre 4 : Méthodologie

4.1. Méthode de recherche

Notre étude s'inscrit dans une approche déductive, à savoir le développement d'un cadre théorique duquel des hypothèses sont déduites et testées avec l'idée d'expliquer des relations entre variables (Saunders et al., 2009). Par ailleurs, notre démarche de tester l'effet de variables indépendantes sur une variable dépendante (ici les comportements verts discrétionnaires) relève d'une recherche de type quantitatif. Cette dernière consiste à étudier un échantillon de population afin d'en tirer des conclusions généralisables à une population plus large (Lowhorn, 2007). Le but de notre recherche visant à établir une corrélation entre la perception de la responsabilité environnementale par les employés et leurs comportements verts discrétionnaires sur le lieu de travail justifie l'utilisation d'une méthode de recherche quantitative de terrain. D'autre part, nous avons opté pour une stratégie de sondage, stratégie communément utilisée dans les approches déductives. Elle permet de récolter un nombre important de données sur une large population tout en limitant les coûts liés à la collecte (Saunders et al., 2009).

4.2. Participants et procédure

4.2.1. Identification de la population de recherche

Notre étude a ciblé des entreprises belges ou les filiales belges d'entreprises internationales car les préoccupations environnementales varient d'un pays à l'autre (Franzen & Vogl, 2013). Le questionnaire a été diffusé dans des entreprises possédant une politique environnementale. Cet aspect a été évalué sur base de la communication disponible sur le site internet des entreprises, de la mention d'initiatives RSE (et plus particulièrement environnementales) dans les rapports d'activité annuels ou encore de l'existence de rapports RSE ou de développement durable à part entière.

Nous avons veillé à collecter des données provenant d'entreprises impliquées dans différents secteurs d'activités économiques : activités socio-médicales, commerce de détail (alimentaire, automobile, sport, textile), consultance, génie civil, hôtellerie, industrie chimique, industrie pharmaceutique, produits informatiques, électroniques et optiques, programmation et activités informatiques, services financiers, transport. Cette hétérogénéité de l'échantillon est importante puisque nous étudions les déterminants individuels (et non organisationnels) des attributions causales. Dans un souci de généralisation des conclusions, il est dès lors important de disposer de divers contextes organisationnels. En effet, une recherche est considérée comme fiable si sa reproduction sur un échantillon différent (provenant de la même population de recherche) aboutit aux mêmes conclusions (Saunders et al., 2009). Toutefois, les industries dites « vertes » n'ont pas fait l'objet de notre étude car les comportements pro-environnementaux des employés dans ce type d'industries peuvent être considérés comme requis par l'organisation et non discrétionnaires (Paillé & Boiral, 2013).

4.2.2. Collecte des données

Les organisations peuvent être préoccupées par l'impact que pourrait avoir la collecte de données internes et notamment par l'utilisation que le chercheur est susceptible d'en faire. L'inquiétude porte généralement sur le temps et les ressources à mobiliser, la confidentialité des données des employés et les implications des résultats sur l'image et la réputation de l'organisation. Pour cette raison, il est important de rassurer l'entreprise, par exemple en garantissant le caractère éthique de la recherche (Saunders et al., 2009). Et ce d'autant plus que les sujets environnementaux sont considérés comme sensibles par de nombreuses organisations. La confidentialité des résultats se traduit par le fait que le nom des entreprises participantes n'est pas mentionné dans notre étude. L'anonymat des participants ainsi que la confidentialité de leurs réponses ont été garantis en ne collectant aucune autre donnée que celles expressément transmises par les participants et en ne communiquant que les résultats agrégés à l'organisation.

Le questionnaire est une des techniques de collecte de données (Saunders et al., 2009) et c'est celle que nous avons retenue (voir annexe 1). Après avoir obtenu un accord formel de l'entreprise à notre demande d'enquête, le questionnaire en ligne a été diffusé en interne par le département des ressources humaines, de communication ou de RSE (N= 199). Comme recommandé par Saunders et al. (2009), les employés ont été invités à participer à l'enquête

par un courriel explicitant l'objectif de la recherche et contenant le lien vers le questionnaire. Celui-ci possédait un titre clair quant à l'objet de l'étude. Par ailleurs, une note introductive au questionnaire détaillait l'utilisation qui serait faite des données collectées. Elle mentionnait également une adresse e-mail à laquelle s'adresser en cas de question. L'avantage d'un questionnaire en ligne est qu'il permet de toucher une population diverse et dispersée géographiquement (Saunders et al., 2009). Des questionnaires papier avec un contenu et une mise en page identiques à ceux en ligne ont été distribués aux employés (N= 122) dans les cas où une partie du personnel n'a pas accès à son courrier électronique sur le lieu de travail (e.g. ouvriers, vendeurs) ainsi que dans les cas où l'entreprise n'accepte pas de diffuser des enquêtes en ligne. Sur les 321 réponses reçues au total, 13 ont dû être rejetées pour cause de données manquantes. Ce faible chiffre peut s'expliquer par l'activation d'une fonctionnalité sur le logiciel de questionnaire en ligne (Google Form) qui oblige le répondant à compléter l'ensemble des questions pour valider le questionnaire. Ce sont donc 13 questionnaires papier qui ont été rejetés. La taille de l'échantillon global s'élève ainsi à 308 données. Dans notre échantillon, 57% des répondants sont des hommes, 13% des répondants ont moins de 25 ans, 22% des répondants ont entre 25 et 30 ans, 14% des répondants ont entre 31 et 35 ans, 12% des répondants ont entre 36 et 40 ans, 12% des répondants ont entre 41 et 45 ans et enfin 10% des répondants ont entre 46 et 50 ans. Par ailleurs, la proportion des répondants qui travaillent dans l'entreprise depuis moins de 5 ans s'élève à 45% contre une proportion de 54% pour une ancienneté de moins de 5 ans dans l'équipe de travail. Enfin, 51% des répondants sont titulaires d'au moins un diplôme de bachelier. Le profil sociodémographique complet des répondants est disponible à l'annexe 2.

Le questionnaire a été complété durant les heures de travail et la langue de travail a déterminé la langue dans laquelle il a été diffusé : Français (N= 279) ou Anglais (N= 29). L'équivalence des deux versions a été garantie par une rétro-translation tel que préconisé par Brislin (1970). Le processus de rétro-translation se déroule en trois étapes comme suit : les échelles de mesures sont traduites de l'Anglais (version source) vers le Français et cette version cible est ensuite traduite vers l'Anglais afin de vérifier l'équivalence des deux versions. Une rétro-translation est dite répétée lorsque ce processus est exécuté plusieurs fois jusqu'à l'obtention d'une version cible de bonne qualité.

Enfin, la représentativité de l'échantillon passe par un bon taux de réponse. Un taux de réponse de 30% est estimé raisonnable pour des questionnaires diffusés en ligne au sein d'une organisation. Pour chaque entreprise sondée, nous avons calculé le taux de réponse actif c'est-à-dire le rapport entre le nombre de réponses obtenues et le nombre de répondants dans l'échantillon, non inclus les répondants inéligibles et inatteignables (dans notre cas, le nombre d'employés ayant reçu le questionnaire) (Saunders et al., 2009). En moyenne, le taux de réponse actif est de 39%. Les résultats obtenus dans les différents secteurs d'activité sont repris dans le tableau 1.

Tableau 1 Taux de réponse actif obtenu dans les différentes entreprises sondées

Secteur d'activité	Nombre de réponses par entreprise	Taux de réponse actif
Activités socio-médicales	Entreprise 1 (N=7)*	50%
	Entreprise 2 (N=13)	62%
	Entreprise 3 (N=14)	48%
Commerce de détail	Entreprise 4 (N=51)*	33%
	Entreprise 5 (N=7)*	23%
	Entreprise 6 (N=17)*	55%
	Entreprise 7 (N=19)*	38%
	Entreprise 8 (N=5)	83%
	Entreprise 9 (N=8)	47%
Consultance	Entreprise 10 (N=6)	25%
Génie civil	Entreprise 11 (N=19)	63%
Hôtellerie	Entreprise 12 (N=27)*	30%
Industrie chimique	Entreprise 13 (N=6)*	13%
Industrie pharmaceutique	Entreprise 14 (N=7)	32%
Produits informatiques, électroniques et optiques	Entreprise 15 (N=28)	40%
Programmation et activités informatiques	Entreprise 16 (N=27)*	5%
Services financiers	Entreprise 17 (N=20)	38%
	Entreprise 18 (N=23)*	44%
Transport	Entreprise 19 (N=4)	13%
		Moyenne : 39%

* L'enquête a été transmise à l'ensemble des employés de l'établissement

Les entreprises se sont montrées réticentes à la diffusion d'enquêtes externes auprès de leurs employés pour des raisons de temps et donc de coût engendré ainsi que de protection des données liées aux employés. Lorsqu'elles ont accepté de diffuser l'enquête, celle-ci a, dans la plupart des cas, été restreinte à un groupe d'employés, souvent à un département.

4.3. Mesures

Afin d'éviter une discordance entre la valeur mesurée et la valeur réelle, aussi appelée erreur de mesure, la validité et la fiabilité de l'échelle de mesure doivent être vérifiées. La première évalue si l'échelle mesure effectivement le construit visé. La seconde contrôle que l'utilisation de l'échelle fournit des résultats cohérents, quelque soit la situation (Field, 2009).

La fiabilité de l'échelle est généralement mesurée par le alpha de Cronbach qui prend en compte la variance des scores pour un item et la covariance de l'item comparativement aux autres items de l'échelle (Field, 2009). Une échelle sera considérée comme fiable lorsque le alpha de Cronbach est supérieur à 0,8. Cependant, pour des construits psychologiques, il est possible qu'une échelle avec un alpha de Cronbach inférieur à 0,7 soit considérée comme fiable (Kline (1999) cité par Field (2009)). D'autre part, Cortina (1993) a démontré que la valeur du coefficient alpha augmentait avec le nombre d'items inclus dans l'échelle. Nous veillerons donc à ce que la corrélation entre l'item et le score global de l'échelle soit d'au moins 0,3 afin de ne pas conserver des items qui ne contribuent pas substantiellement à la mesure du construit (Field, 2009).

La validité interne de l'échelle peut être vérifiée empiriquement en confirmant la relation entre l'échelle de mesure et des critères externes (validité de critère). Cette évaluation de l'échelle de mesure se base sur quatre types de validité : la validité concomitante (relation entre l'échelle et des critères supposément liés à la variable cible), la validité prédictive (capacité de l'échelle à prédire les résultats empiriques), la validité convergente (capacité de différents items à mesurer un même construit) et la validité divergente ou discriminante (capacité de différents items à mesurer des construits différents). La recherche en sciences sociales se focalise généralement sur ces deux derniers types de validité (Bhattacharjee, 2012). Nous évaluerons donc la validité convergente et divergente des échelles à plusieurs dimensions. Pour ce faire, nous effectuerons une analyse factorielle exploratoire des items de laquelle nous pourrions extraire les facteurs représentant un concept théorique et qui possèdent une valeur propre supérieure à 1,0. La validité convergente impose des coefficients de saturation des items mesurant un même construit d'au moins 0,6 sur un même facteur tandis que la validité divergente impose des coefficients de saturation des items mesurant des construits différents d'au plus 0,3 sur ce même facteur (Bhattacharjee, 2012).

La validité interne d'une échelle de mesure peut également être déterminée théoriquement en s'assurant que les items couvrent les particularités du construit mesuré (validité de contenu) et en vérifiant que l'échelle mesure adéquatement le concept théorique sous-jacent (validité de construit) (Saunders et al., 2009). Dans le but de garantir le respect de ces critères, nous avons eu recours à des échelles existantes et dont la validité a été prouvée dans la littérature. De plus, la technique du questionnaire s'adapte particulièrement bien à des questions standardisées qui ne mèneront pas à des interprétations divergentes (Robson (2002) cité par Saunders et al. (2009)). Il est donc approprié de recourir à des échelles existantes dans notre étude. Nous détaillons ci-après les échelles de mesure que nous avons retenues pour nos différentes variables et nous commentons leur fiabilité ainsi que leur validité convergente et divergente sur base de l'échantillon. L'annexe 3 reprend l'ensemble des résultats statistiques obtenus pour les différentes échelles.

4.3.1. Attributions causales RSE

A partir de travaux de précédents auteurs sur la perception de la RSE par les consommateurs et de discussions avec des cadres, Vlachos et al. (2017) ont développé une échelle à six éléments. Les trois premiers mesurent les attributions authentiques et les trois suivants les attributions égoïstes : « [Nom de l'entreprise] est sincèrement soucieuse de sa responsabilité environnementale » (A1), « [Nom de l'entreprise] s'engage dans des pratiques environnementales parce qu'elle se sent moralement obligée d'aider » (A2), « [Nom de l'entreprise] s'engage dans des pratiques environnementales afin de donner quelque chose en retour à la communauté » (A3), « [Nom de l'entreprise] s'engage dans des pratiques environnementales pour avoir plus de clients » (E1), « [Nom de l'entreprise] s'engage dans des pratiques environnementales parce qu'elle ressent des pressions de la concurrence à s'engager dans de telles pratiques » (E2) et « [Nom de l'entreprise] espère augmenter ses profits en s'engageant dans des pratiques environnementales » (E3).

L'analyse factorielle en composantes principales sur les six items met en évidence deux facteurs avec une valeur propre supérieure à 1,0. Les trois items correspondant aux attributions authentiques sont fortement saturés sur le premier facteur ($> 0,78$) tandis que les trois items correspondant aux attributions égoïstes sont fortement saturés sur le second facteur ($> 0,81$). Chacun des facteurs correspond donc à une dimension différente des attributions causales RSE. Cependant, l'item A2 et l'item E1 sont saturés sur les deux facteurs. Ils

contribuent donc à déterminer les attributions égoïstes (saturation de 0,19 pour A2) et authentiques (saturation de 0,22 pour E1). Ces saturations étant relativement proches du seuil de 0,3 requis pour la validité divergente, nous analysons l'évolution de la structure factorielle et du alpha de Cronbach lors du retrait d'un item pour les sous-échelles d'attributions authentiques et égoïstes (Cronbach, 1951). L'alpha de Cronbach pour l'échelle d'attributions authentiques s'élève à 0,75 sans l'item A2 contre 0,79 avec les trois items. Le retrait de l'item A2 ne permet pas d'augmenter le alpha de Cronbach. Par conséquent, nous conserverons les trois items A1, A2, A3 pour mesurer les attributions authentiques. En outre, l'alpha de Cronbach pour l'échelle d'attributions égoïstes s'élève à 0,67 sans l'item E1 contre 0,79 avec les trois items. Puisque le alpha de Cronbach diminue fortement sans la présence de cet item, nous conserverons les trois items pour cette échelle.

4.3.2. Identité environnementale

Dérivée d'échelles sur l'identité dans le cadre de la théorie du comportement planifié, l'échelle de Van der Werff et al. (2014) visant à mesurer l'identité environnementale est constituée de trois éléments : « Agir de manière respectueuse de l'environnement est une part importante de qui je suis », « Je suis le genre de personne qui agit de manière respectueuse de l'environnement » et « Je me vois comme une personne respectueuse de l'environnement ». Cette échelle a été reprise par d'autres études ultérieurement (ex : (Ruepert et al., 2016)). L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0,89 et les trois items possèdent une bonne corrélation avec le score global de la mesure ($r > 0,70$). Nous noterons que la distribution de la variable d'identité environnementale possède un skewness de -0,92 (beaucoup de scores élevés) et un kurtosis de 2,18 (distribution pointue en sa moyenne avec des queues de distribution épaisses). Par ailleurs, la moyenne des scores pour la variable d'identité environnementale est supérieure à celle des autres variables et son écart-type est faible.

4.3.3. Responsabilisation environnementale des employés

Nous avons retenu les trois éléments concernant l'apprentissage organisationnel de l'échelle de Jabbour, Santos et Nagano (2010) visant à lier gestion des ressources humaines et management environnemental : « Les employés sont motivés à proposer de nouvelles idées pour améliorer le management environnemental au sein de l'entreprise », « Les employés sont motivés à penser fréquemment à des améliorations environnementales de leurs activités

courantes » et « Les employés échangent leur expérience et leurs idées du management environnemental avec leurs collègues ». L'alpha de Cronbach pour cette échelle est de 0,82 et les trois items possèdent une bonne corrélation avec le score global de la mesure ($r > 0,63$).

4.3.4. Emotions morales environnementales

L'échelle a pour but d'évaluer le ressenti des employés par rapport aux pratiques environnementales mises en place par leur organisation. Les trois types d'émotions à mesurer dans le cadre de notre recherche sont : la culpabilité, la fierté et la honte.

Premièrement, Harth et al. (2013) ont proposé, sur base de précédentes études, deux éléments pour mesurer l'émotion de culpabilité : « Je me sens coupable [par rapport aux pratiques environnementales de mon entreprise] » et « Je nourris des regrets [par rapport aux pratiques environnementales de mon entreprise] ».

Deuxièmement, ces mêmes auteurs ont proposé deux éléments pour mesurer l'émotion de fierté : « Je suis fier [des pratiques environnementales de mon entreprise] » et « Je me sens bien [par rapport aux pratiques environnementales de mon entreprise] ».

Enfin, de l'échelle de Harth, Hornsey et Barlow (2011) nous avons retenu l'élément « Je suis honteux [des pratiques environnementales de mon entreprise] » pour mesurer l'émotion de honte. Les deux autres éléments n'ont pas été maintenus dans notre questionnaire car, comme en atteste la comparaison entre les mesures de culpabilité par Harth, Kessler et Leach (2008) et les mesures de honte de Harth et al. (2011), les échelles présentent deux éléments identiques sur trois. De surcroît, il est préférable que le questionnaire se limite à des questions contribuant directement aux objectifs de la recherche afin de ne pas le rendre trop lourd pour les répondants (Saunders et al., 2009).

L'analyse factorielle en composantes principales sur les cinq items met en évidence un seul facteur avec une valeur propre supérieure à 1,0. Les deux items correspondant à la fierté sont fortement saturés négativement sur le facteur ($< -0,78$) tandis que les deux items correspondant à la culpabilité et l'item correspondant à la honte sont fortement saturés positivement sur le facteur ($> 0,70$). Pour l'échelle de culpabilité, nous obtenons un alpha de Cronbach de 0,83 avec de fortes corrélations entre les items et le score global de la mesure

($r > 0,71$). En ce qui concerne l'échelle de fierté, l'alpha de Cronbach est de 0,91 et les corrélations entre les items et le score global de la mesure sont également élevées ($r > 0,84$).

4.3.5. Comportements verts discrétionnaires

Alors que Boiral et Paillé (2012) ont développé une mesure des comportements verts discrétionnaires, leur échelle n'a pas été soumise aux tests de validité appropriés (convergente, de contenu et prédictive) (Robertson & Barling, 2017). Par conséquent, nous avons utilisé l'échelle des comportements verts discrétionnaires proposée par Erdogan et al. (2015) et comprenant cinq éléments : « [Je] contribue à identifier les moyens de réduire l'impact de l'entreprise sur l'environnement », « [Je] contribue à résoudre les problèmes environnementaux rencontrés par [mon] entreprise », « [Je] contribue à apporter des solutions créatives qui ont le potentiel d'améliorer la performance environnementale de l'entreprise », « [J'] aide dans la création de procédure et de politiques qui protègent l'environnement », « [Je] propose des idées concernant des potentiels nouveaux produits ou services qui résolvent les problèmes environnementaux ». Cette échelle différencie les comportements verts discrétionnaires des autres types de comportements organisationnels discrétionnaires mais se limite aux éco-initiatives. Ceci est suffisant dans notre recherche car nous étudions l'impact des attributions causales RSE sur les comportements verts discrétionnaires directs des employés. L'alpha de Cronbach pour cette échelle s'élève à 0,89 et chacun des items possède une bonne corrélation avec le score global de la mesure ($r \geq 0,69$).

4.3.6. Echelle de mesure de Likert à 5 points

L'ensemble des items des échelles décrites précédemment a été mesuré selon une échelle de Likert à cinq points allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Tout à fait d'accord ». Le choix de l'échelle est important car son « format [...] influence le style des réponses » [traduction libre] (Weijters, Cabooter, & Schillewaert, 2010, p. 237). Contrairement à une échelle à quatre points, l'échelle à cinq points permet une réponse neutre. Cette dernière permet d'éviter le biais d'acquiescement, c'est-à-dire la tendance des répondants à plutôt approuver que désapprouver les propositions (Weijters et al., 2010). En outre, contrairement à une échelle à sept points, l'échelle à cinq points est plus facile à utiliser (Prentice, Witt, & Hamer, 1998). Cet aspect a l'avantage d'éviter la frustration des répondants, ce qui permet d'obtenir des réponses plus nombreuses et de meilleure qualité (Babakus & Mangold, 1992).

De plus, au-delà du cinquième niveau, augmenter le nombre de niveaux n'impacte que marginalement la fiabilité des réponses (Hayes, 1998). Pour des enquêtes visant une population générale, Weijters et al. (2010) préconisent les échelles à cinq niveaux car la probabilité qu'un individu réponde de manière similaire à deux éléments ayant un sens opposé est plus faible qu'avec une échelle à sept niveaux. Ceci est en ligne avec la conclusion de Revilla, Saris et Krosnick (2014) qui met en évidence une qualité de données obtenues supérieure avec une échelle à cinq niveaux. Enfin, en ce qui concerne l'effet du libellé des niveaux sur la qualité des réponses, les résultats des études effectuées sont relativement contradictoires (voir la revue de Revilla et al., 2014). Nous avons opté pour un libellé des cinq points de l'échelle de Likert afin de minimiser l'ambiguïté pour les répondants (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012).

4.3.7. Variables de contrôle

Inclure des variables de contrôle permet d'écarter des explications alternatives aux résultats obtenus et donc d'estimer plus précisément les relations entre variables et d'être plus prudent dans les tests d'hypothèse (Becker et al., 2016). Plusieurs études ont analysé l'effet de variables sociodémographiques sur les comportements verts. Ainsi, les variables de contrôle prises en compte dans ces études incluent l'âge, le genre, l'ancienneté dans l'organisation ou encore le niveau d'éducation (Andersson & Bateman, 2000; Erdogan et al., 2015; Lamm et al., 2013; Meyer, 2015; Raineri & Paillé, 2016). Dans notre étude, nous avons dédoublé la variable d'ancienneté en ancienneté dans l'organisation et ancienneté dans l'équipe de travail car la dynamique peut fortement varier en fonction des équipes et donc influencer différemment les comportements verts discrétionnaires. En outre, la satisfaction au travail peut également influencer les comportements verts discrétionnaires (Paillé & Boiral, 2013), il convient donc de tester l'effet de cette variable sur la variable dépendante. Age et ancienneté ont été évalués sous forme d'intervalles d'années afin de préserver la confidentialité des répondants (Saunders et al., 2009). La satisfaction au travail, quant à elle, a été mesurée selon une échelle à cinq niveaux allant de 1 « Très insatisfait » à 5 « Très satisfait ».

Lorsque la corrélation entre la variable de contrôle et la variable dépendante (ici, les comportements verts discrétionnaires) est inférieure à 0,1 en valeur absolue, la variable de contrôle doit être éliminée du modèle car elle ne remplit pas son rôle de contrôle statistique dans le modèle. De plus, il est conseillé de retirer une variable de contrôle du modèle si la

différence entre les coefficients standardisés des variables indépendantes avec et sans les variables de contrôle incluses dans le modèle est inférieure à 0,1 (Becker et al., 2016). Seuls le genre ($r = -0,11$), l'âge ($r = 0,24$), l'ancienneté dans l'organisation ($r = 0,19$) et l'ancienneté dans l'équipe de travail ($r = 0,17$) possèdent une corrélation avec les comportements verts discrétionnaires supérieure au seuil recommandé (voir annexe 4). Par conséquent, nous contrôlerons uniquement l'effet de ces variables dans le modèle. L'analyse de l'effet de ces variables suggère que l'engagement dans des comportements verts discrétionnaires est plus élevé chez les hommes que chez les femmes et est influencé positivement par l'âge ainsi que par l'ancienneté dans l'organisation et dans l'équipe de travail.

Chapitre 5: Résultats et interprétation

Nous avons estimé les paramètres du modèle à l'aide de la macro PROCESS pour SPSS. Cet outil populaire dans le domaine du business a pour objectif de simplifier l'analyse des processus conditionnels, de médiation ou de modération grâce à des modèles préprogrammés (Hayes, Montoya, & Rockwood, 2017) et à l'intégration de méthodes de calculs en une seule commande (Hayes, 2013). Il utilise une régression par moindres carrés ordinaires pour estimer les paramètres des équations. Chaque équation est estimée séparément, contrairement aux techniques de modélisation par équations structurelles. Pour des modèles basés sur des variables observées tels que le nôtre, les résultats obtenus via PROCESS ou via les méthodes de modélisation par équations structurelles sont sensiblement équivalents. Nous avons opté pour PROCESS car l'outil est facile d'utilisation et ne requiert pas de codage (Hayes et al., 2017).

Préalablement à l'estimation du modèle théorique proposé, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire. Cette méthode statistique vise à évaluer la qualité d'ajustement du modèle aux données en analysant les relations entre les variables observées et des variables latentes (non observées) correspondant aux construits (Jackson, Gillaspay, & Purc-Stephenson, 2009). Les données semblent être correctement représentées par le modèle proposé comme en témoignent les valeurs obtenues proches des seuils recommandés par Hu et Bentler (1999) ($\chi^2(182) = 387,17$; indice d'ajustement comparatif [CFI]= 0,93 ; racine carrée standardisée de la moyenne des résidus [SRMR]= 0,057 ; racine carrée de l'erreur quadratique moyenne d'approximation [RMSEA]= 0,068) (voir annexe 5).

Il existe diverses méthodes pour analyser les processus conditionnels (e.g. l'approche en sous-groupe, l'approche fragmentaire, l'approche causale modérée) (Edwards & Lambert, 2007). Nous avons suivi la méthodologie conseillée par Hayes (2013). L'estimation du modèle statistique y est décomposée en quatre phases successives : la détermination des effets de modération, l'interprétation des composants intervenant dans l'effet indirect, l'analyse des effets indirects et l'analyse des effets directs.

5.1. Vérification des effets de modération et des interactions d'ordre supérieur

Nous avons tout d'abord testé la validité du modèle proposé de médiation par les émotions morales de l'effet des attributions causales RSE sur les comportements verts discrétionnaires, modéré par l'identité environnementale et la responsabilisation environnementale (figure 1). Hayes et Preacher (2013) préconisent d'estimer par régression par moindres carrés pondérés chacune des équations linéaires correspondant aux variables conséquentes (ici, émotions morales et comportements verts discrétionnaires) préalablement à l'estimation du modèle global. Si les interactions prédites ne sont pas identifiables sur base de l'échantillon, il est conseillé d'adapter le modèle conceptuel en conséquence. Cette modification du modèle théorique ne consiste pas à ajouter ou éliminer des éléments du modèle pour que ce dernier représente au mieux l'échantillon. L'approche est plutôt conservatrice et vise à obtenir un modèle qui correspond aux données en éliminant les interactions non prouvées empiriquement.

Pour commencer, nous avons estimé le modèle de régression de chaque type d'émotion morale en fonction de l'attribution, de l'identité environnementale et, dans le cas où cette variable est pertinente (soit dans le cas des émotions morales négatives), de la responsabilisation environnementale. Ceci nous a permis d'évaluer les effets de modération de l'identité environnementale et de la responsabilisation environnementale sur la relation entre attributions causales RSE et émotions morales. Les résultats sont repris dans le tableau 2 et les sorties complètes sont disponibles à l'annexe 6. Le rôle modérateur de la responsabilisation environnementale n'a pas été vérifié empiriquement puisque l'interaction entre attributions égoïstes et responsabilisation environnementale n'est pas significative, ni dans la régression de l'émotion de culpabilité ($b = 0,01$; $p > 0,05$) ni dans la régression de l'émotion de honte ($b = 0,02$; $p > 0,05$). Par contre, le rôle modérateur de l'identité environnementale est significatif dans la relation entre attributions authentiques et fierté avec un coefficient d'interaction $b = 0,13$ ($p < 0,05$). Les coefficients d'interaction entre attributions égoïstes et identité environnementale ne sont toutefois pas significatifs dans le cas des émotions négatives de culpabilité et de honte avec des valeurs de respectivement $b = 0,03$ ($p > 0,05$) et $b = -0,04$ ($p > 0,05$). Cette première analyse suggère un potentiel rôle modérateur de l'identité environnementale mais pas de la responsabilisation environnementale dans la régression des émotions morales en fonction des attributions causales RSE.

Tableau 2. Résultats de la modulation de la relation entre attributions causales RSE et émotions morales par l'identité environnementale et la responsabilisation environnementale

Variable	Fierté Coeff (b)	SE	Culpabilité Coeff (b)	SE	Honte Coeff (b)	SE
<i>Indépendante</i>						
Attribution authentique	0,22	0,25	—	—	—	—
Attribution égoïste	—	—	-0,13	0,40	0,11	0,40
<i>Modérateur</i>						
Attribution authentique x Identité environnementale	0,13*	0,06	—	—	—	—
Attribution égoïste x Identité environnementale	—	—	0,03	0,08	-0,04	0,08
Attribution égoïste x Responsabilisation environnementale	—	—	0,01	0,08	0,02	0,08
	F(3;304) = 95,37*** R ² = 0,49		F(5;302) = 3,50** R ² = 0,05		F(5;302) = 6,20*** R ² = 0,10	

Note: SE représente l'écart-type; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Nous avons ensuite estimé le modèle de régression des comportements verts discrétionnaires en fonction des émotions morales, des attributions, de l'identité environnementale et de la responsabilisation environnementale soit le modèle global de la figure 1. Les résultats complets sont disponibles à l'annexe 7. La médiation modérée a été évaluée grâce à l'indice de médiation modérée. Un intervalle de confiance pour cet indice est obtenu par bootstrap sans biais, une procédure qui simule la distribution de l'échantillon sur base de 10.000 ré-échantillonnages aléatoires (Hayes, 2015). Dans le cas des attributions égoïstes comme dans le cas des attributions authentiques, les intervalles de confiance à 95% de l'indice de médiation modérée obtenus par bootstrap incluent zéro pour chacun des médiateurs (voir tableau 3). Ceci signifie que nous ne pouvons pas conclure à un effet de médiation modéré par l'identité environnementale ni à un effet de médiation modéré par la responsabilisation environnementale. Cette seconde analyse semble contradictoire avec l'observation précédente d'une interaction entre identité environnementale et attributions authentiques. En réalité, l'indice de médiation modérée a été créé pour répondre aux problèmes pouvant être rencontrés lors de l'analyse d'une hypothèse de modulation séparément de celle d'une hypothèse de médiation. En effet, chacun des effets directs peuvent être modérés sans pour autant que l'effet indirect ne le soit, et inversement. Le coefficient d'interaction ne quantifie pas l'effet de modulation sur l'effet indirect (Hayes, 2015). Au terme de cette analyse des intervalles de confiance bootstrap des indices de médiation modérée, nous ne pouvons donc pas conclure à un effet de modulation de l'identité environnementale sur la relation entre

attributions causales RSE et émotions morales. Les hypothèses 2a et 2b ne sont donc pas validées. De même, l'analyse des intervalles de confiance bootstrap des indices de médiation modérée confirme l'absence de modulation par la responsabilité environnementale dans le lien entre attributions égoïstes et émotions morales négatives. Les hypothèses 3a et 3b ne sont donc pas validées. Nous n'avons dès lors pas pu conclure à un effet de modulation de l'identité environnementale ou de la responsabilisation environnementale entre les attributions causales RSE et les émotions morales. Ceci soulève la question des échelles de mesure utilisées pour ces variables de modulation. Nous discuterons cet aspect à la section 6.2.

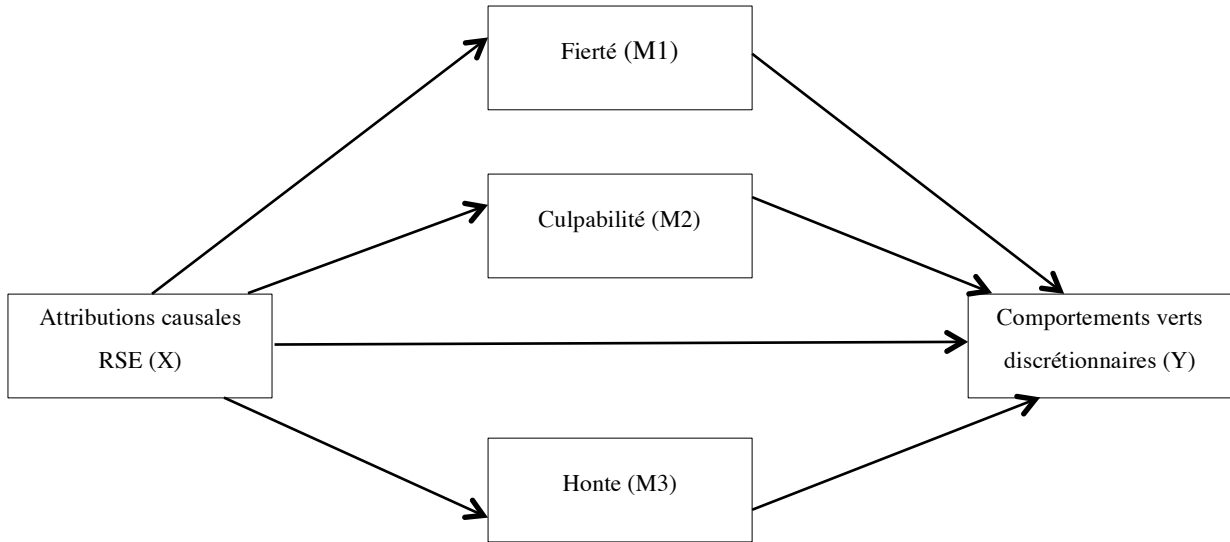
Tableau 3. Indices de médiation modérée pour le modèle conditionnel global

		Effet indirect sur les comportements verts discrétionnaires via l'émotion morale de :								
Variable indépendante	Modérateur	Fierté			Culpabilité			Honte		
		Index (SE)	Intervalle de confiance		Index (SE)	Intervalle de confiance		Index (SE)	Intervalle de confiance	
			Inf.	Sup.		Inf.	Sup.		Inf.	Sup.
Attribution authentique	Identité environnementale	0,01 (0,01)	-0,01	0,03	—	—	—	—	—	—
Attribution égoïste	Identité environnementale	—	—	—	0,003 (0,01)	-0,01	0,02	0,001 (0,01)	-0,01	0,02
	Responsabilisation environnementale	—	—	—	0,002 (0,01)	-0,02	0,03	-0,001 (0,01)	-0,02	0,01

Note : Le bootstrap est basé sur 10.000 ré-échantillonnages pour des intervalles de confiances à 95%. SE représente l'écart-type.

Selon Hayes (2013), le choix de poursuivre l'estimation du modèle en présence d'une variable de modulation dont l'effet n'a pas pu être prouvé dépend de l'objectif poursuivi par l'étude. Puisque notre étude vise à évaluer l'effet du type d'attribution sur les composants individuels du modèle et non uniquement l'effet global du type d'attribution sur les comportements verts discrétionnaires, il est préférable d'ôter les variables modératrices non significatives de notre modèle. Le modèle conceptuel redéfini se présente alors sous la forme d'un modèle de médiation parallèle multiple tel que représenté à la figure 2. Du fait de leur forte corrélation avec la variable dépendante ($r > 0,27$), les variables modératrices qui ont été retirées du modèle ont été placées en variables de contrôle. Par ailleurs, bien que notre modèle théorique n'établissait pas un lien direct des attributions causales RSE sur les comportements verts discrétionnaires, Hayes (2013) recommande d'inclure cet effet direct dans le modèle à estimer.

Figure 2. Diagramme conceptuel du processus de médiation par les émotions des attributions causales RSE sur les comportements verts discrétionnaires



Ce modèle de médiation parallèle multiple sera estimé pour chaque type d'attribution. La présence simultanée des trois médiateurs s'explique par notre intérêt à évaluer l'effet d'un type d'attribution sur l'ensemble des émotions étudiées afin d'analyser la tendance qui s'en dégage. En effet, des émotions positives et négatives peuvent être éprouvées simultanément en réaction à une même situation (ici, à un même type d'attribution). Nous espérons ainsi pouvoir confirmer ou réfuter l'hypothèse selon laquelle les attributions égoïstes engendrent globalement des émotions morales négatives tandis que les attributions authentiques engendrent globalement des émotions morales positives. Statistiquement, le modèle conceptuel de la figure 2 peut être traduit par le système d'équations suivant :

$$F = i_F + \beta_{AF}A + e_F \quad (1)$$

$$C = i_C + \beta_{AC}A + e_C \quad (2)$$

$$H = i_H + \beta_{AH}A + e_H \quad (3)$$

$$V = i_V + \beta_{FV}F + \beta_{CV}C + \beta_{HV}H + \beta_{AV}A + \beta_GG + \beta_{Ag}Ag + \beta_OO + \beta_EE + \beta_I I + \beta_RR + e_V \quad (4)$$

où A est l'attribution causale RSE, Ag est l'âge du répondant, C est la culpabilité, e est l'erreur de prédiction, E est l'ancienneté du répondant dans l'équipe de travail, F est la fierté, G est le genre du répondant, H est la honte, i est l'intercept, I est l'identité environnementale, O est l'ancienneté du répondant dans l'organisation, R est la responsabilisation environnementale et V sont les comportements verts discrétionnaires.

L'ajustement des données au modèle redéfini change relativement peu comparativement à ce qui avait obtenu avec le modèle théorique initialement proposé ($\chi^2(90) = 224,45$; indice d'ajustement comparatif [CFI] = 0,94 ; racine carrée standardisée du carré moyen des résidus [SRMR] = 0,061 ; racine carrée de l'erreur quadratique moyenne d'approximation [RMSEA] = 0,078). Les résultats complets de l'analyse factorielle confirmatoire se trouvent à l'annexe 8.

Les résultats de l'estimation du modèle conceptuel avec comme variable indépendante (X) les attributions authentiques sont repris dans le tableau 4 tandis que ceux du modèle conceptuel ayant les attributions égoïstes pour variable indépendante sont repris dans le tableau 5. Les sorties de ces deux régressions sont disponibles à l'annexe 9.

Tableau 4. Résultats de la régression des comportements verts discrétionnaires en fonction des attributions RSE authentiques

Variable antécédante		Variable conséquente										
		Fierté (M1)		Culpabilité (M2)		Honte (M3)		Comportements verts discrétionnaires (Y)				
		Coeff.	SE	Coeff.	SE	Coeff.	SE	Coeff.	SE			
Attr. authent.	β_{AF}	0,69***	0,05	β_{AC}	- 0,33***	0,07	β_{AH}	- 0,47***	0,07	β_{AV}	0,07	0,06
Fierté (M1)	—	—		—	—		—	—		β_{FV}	0,19**	0,06
Culpabilité (M2)	—	—		—	—		—	—		β_{CV}	0,12*	0,05
Honte (M3)	—	—		—	—		—	—		β_{HV}	0,13**	0,05
Constante	i_F	0,12	0,33	i_C	2,95***	0,49	i_H	3,71***	0,47	i_V	- 0,27	0,36
<i>Var. Contrôle</i>												
Genre	β_G	0,07	0,08	β_G	-0,13	0,11	β_G	0,02	0,11	β_G	-0,17*	0,08
Age	β_{Ag}	0,02	0,03	β_{Ag}	-0,06	0,04	β_{Ag}	-0,05	0,04	β_{Ag}	0,05*	0,03
Ancienneté org	β_o	-0,03	0,05	β_o	0,02	0,08	β_o	0,001	0,07	β_o	0,05	0,05
Ancienneté éq	β_E	0,02	0,05	β_E	0,06	0,07	β_E	0,05	0,07	β_E	0,001	0,05
Identité	β_I	-0,01	0,06	β_I	0,28**	0,09	β_I	0,13	0,08	β_I	0,22**	0,06
Responsabilisation	β_R	0,23***	0,05	β_R	-0,12	0,08	β_R	-0,19*	0,07	β_R	0,27***	0,05
	F(7;300)= 45,001*** R ² = 0,51			F(7;300)=6,11*** R ² = 0,12			F(7;300)= 11,40*** R ² = 0,21			F(10;297)= 13,76*** R ² = 0,32		
<i>Effet indirect via :</i>												
Fierté (M1)											0,13 (IC = [0,04 ; 0,22])	
Culpabilité (M2)											-0,04 (IC = [-0,08 ; -0,01])	
Honte (M3)											-0,06 (IC = [-0,12 ; -0,02])	
<i>Effet indirect Total</i>												
											0,03 (CI = [-0,06 ; 0,12])	

Note : * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Tableau 5. Résultats de la régression des comportements verts discrétionnaires en fonction des attributions RSE égoïstes

Variable conséquente												
Variable	Fierté (M1)			Culpabilité (M2)			Honte (M3)			Comportements verts discrétionnaires (Y)		
antécédante	Coeff.	SE		Coeff.	SE		Coeff.	SE		Coeff.	SE	
Attr. égoïste.	β_{AF}	0,08	0,05	β_{AC}	0,02	0,06	β_{AH}	0,03	0,06	β_{AV}	0,08	0,04
Fierté (M1)	—	—		—	—		—	—		β_{FV}	0,22***	0,05
Culpabilité (M2)	—	—		—	—		—	—		β_{CV}	0,12*	0,05
Honte (M3)	—	—		—	—		—	—		β_{HV}	0,12*	0,05
Constante	i_F	1,20	0,44	i_C	2,24***	0,52	i_H	2,71***	0,52	i_V	- 0,41	0,38
<i>Var. contrôle</i>												
Genre	β_G	0,03	0,10	β_G	-0,11	0,12	β_G	0,07	0,11	β_G	-0,18*	0,08
Age	β_{Ag}	0,04	0,03	β_{Ag}	-0,06	0,04	β_{Ag}	-0,06	0,04	β_{Ag}	0,05*	0,02
Ancienneté org	β_o	-0,04	0,07	β_o	0,03	0,08	β_o	0,03	0,08	β_o	0,06	0,05
Ancienneté éq	β_E	-0,02	0,06	β_E	0,07	0,07	β_E	0,06	0,07	β_E	-0,01	0,05
Identité	β_I	0,07	0,08	β_I	0,25**	0,09	β_I	0,08	0,09	β_I	0,24**	0,06
Responsabilisation	β_R	0,53***	0,06	β_R	-0,26**	0,07	β_R	-0,39***	0,07	β_R	0,27***	0,05
	F(7;300)= 12,27*** R²= 0,22			F(7;300)=3,13*** R²= 0,07			F(7;300)= 4,80*** R²= 0,10			F(10;297)= 14,09*** R²= 0,32		
<i>Effet indirect via :</i>												
Fierté (M1)										0,02 (IC = [-0,01 ; 0,46])		
Culpabilité (M2)										0,003 (IC = [-0,01 ; 0,02])		
Honte (M3)										0,003 (IC = [-0,02 ; 0,02])		
<i>Effet indirect Total</i>											0,02 (CI = [-0,01 ; 0,06])	

Note : * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

5.2. Effets individuels des composants de l'effet indirect

D'une part, l'évaluation de l'engagement environnemental comme étant authentique explique plus de la moitié de la variance de l'émotion de fierté ($R^2 = 0,51$) tandis qu'elle explique moins de 25% de la variance des deux autres émotions (culpabilité $R^2 = 0,12$; Honte $R^2 = 0,21$). La variable d'attribution authentique combinée aux trois émotions médiatrices capture, quant à elle, plus de 30% de la variance des comportements verts discrétionnaires ($R^2 = 0,32$). D'autre part, l'attribution d'une initiative RSE à des motifs égoïstes explique plus de 20% de la variance de l'émotion de fierté ($R^2 = 0,22$) tandis qu'il explique moins de 10% de la variance des deux autres émotions (culpabilité $R^2 = 0,07$, honte $R^2 = 0,10$). La variable

d'attribution égoïste combinée aux trois émotions médiatrices capture, quant à elle, plus de 30% de la variance des comportements verts discrétionnaires ($R^2 = 0,32$).

En ce qui concerne le lien entre attributions RSE et émotions morales, lorsque la perception de l'authenticité de l'engagement RSE de l'entreprise augmente d'une unité, la fierté augmente de 0,69 unités, la culpabilité diminue de 0,33 unités et la honte diminue de 0,47 unités. Les trois effets sont significatifs ($p < 0,001$). Comme prédit par la théorie, des initiatives RSE attribuées à des motifs authentiques ont donc une influence positive sur la fierté et, dans une moindre mesure, une influence négative sur les émotions morales négatives. L'hypothèse 1a est donc validée. Au contraire, les effets des attributions égoïstes sur les émotions morales ne sont pas statistiquement significatifs ($p > 0,05$), nous rejetons donc l'hypothèse 1b et 1c d'influence positive des attributions égoïstes sur les émotions morales de culpabilité et de honte respectivement.

Dans le cas où l'effet de l'attribution authentique est contrôlé, un individu possédant une émotion de fierté plus intense qu'un autre individu s'engagera davantage dans des comportements verts discrétionnaires ($\beta_{FV} = 0,19$; $p < 0,01$). L'hypothèse 4a d'influence positive de l'émotion de fierté sur les comportements verts discrétionnaires est donc validée. Cette conclusion se confirme dans le cas où l'effet de l'attribution égoïste est contrôlé puisqu'un individu possédant une émotion de fierté plus intense s'engagera davantage dans des comportements verts discrétionnaires ($\beta_{FV} = 0,22$; $p < 0,001$). Cette même tendance mais avec une influence moins importante est à noter pour les émotions de culpabilité et de honte. Un contrôle de l'effet des attributions authentiques met en évidence un coefficient $\beta_{CV} = 0,12$ positif ($p < 0,05$) pour le lien entre culpabilité et comportements verts discrétionnaires et un coefficient $\beta_{HV} = 0,13$ également positif ($p < 0,01$) pour le lien entre honte et comportements verts discrétionnaires. L'observation est similaire lorsque c'est l'effet des attributions égoïstes qui est contrôlé. Nous obtenons alors une relation positive entre culpabilité et comportements verts discrétionnaires ($\beta_{CV} = 0,12$; $p < 0,05$) ainsi qu'une relation $\beta_{HV} = 0,12$ ($p < 0,05$) positive de la même intensité entre honte et comportements verts discrétionnaires. L'hypothèse 4b d'influence positive de l'émotion de culpabilité sur les comportements verts discrétionnaires est donc validée. De façon plus surprenante, le modèle prédit que, indépendamment du type d'attribution, une émotion de honte plus présente chez un employé induit un engagement accru dans des comportements verts discrétionnaires au travail. Ceci

nous amène nous à rejeter l'hypothèse 4c d'influence négative de l'émotion de honte sur les comportements verts discrétionnaires.

5.3. Effets indirects

La combinaison des effets individuels pour les attributions authentiques nous permet d'estimer l'effet indirect d'un engagement RSE perçu comme authentique par les employés sur leurs comportements verts discrétionnaires. Via l'émotion de fierté, l'effet indirect ($\beta_{AF} * \beta_{FV} = 0,13$; IC = [0,04 ; 0,22]) est significativement positif, ce qui signifie que deux individus évaluant l'authenticité de l'engagement de leur organisation dans la RSE avec une unité de différence s'engagent avec 0,13 unités de différence dans des comportements verts discrétionnaires. Ainsi, si la perception d'un employé quant à l'authenticité de l'engagement RSE de son organisation augmente d'une unité, son engagement personnel dans des comportements verts discrétionnaires augmentera de 0,13 unités. Via l'émotion de culpabilité, l'effet indirect est significativement négatif ($\beta_{AC} * \beta_{CV} = -0,04$; IC = [-0,08 ; -0,01]), puisqu'un engagement RSE perçu comme plus authentique diminue le sentiment de culpabilité d'un individu et qu'un sentiment de culpabilité influence positivement l'engagement dans des comportements verts discrétionnaires. Ainsi, si la perception d'un employé quant à l'authenticité de l'engagement RSE de son organisation augmente d'une unité, son engagement personnel dans des comportements verts discrétionnaires diminuera de 0,04 unités. La même conclusion s'applique à l'effet négatif d'une attribution authentique sur les comportements verts discrétionnaires via l'émotion de honte ($\beta_{AH} * \beta_{HV} = -0,06$; IC = [-0,12 ; -0,02]). Bien que les trois effets indirects soient significatifs, nous ne pouvons pas en dire autant de l'effet indirect total ($\beta_{AF} * \beta_{FV} + \beta_{AC} * \beta_{CV} + \beta_{AH} * \beta_{HV} = 0,03$; IC = [-0,06 ; 0,12]) dont l'intervalle de confiance bootstrap à 95% inclut zéro car les effets indirects individuels évoluent dans des directions opposées.

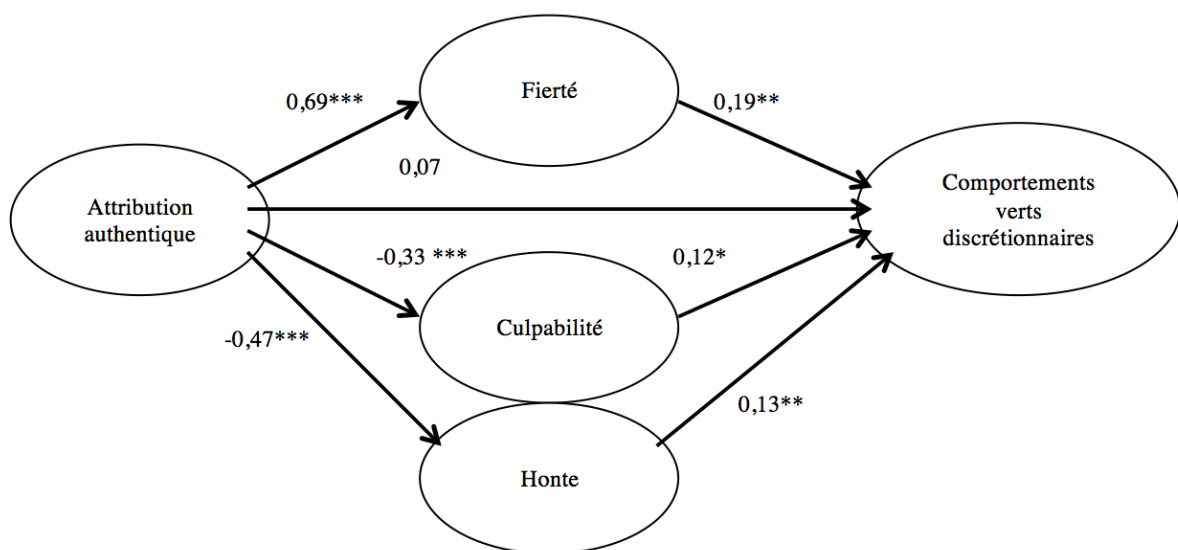
Que ce soit via l'émotion de fierté, de culpabilité ou de honte, aucun des effets indirects des attributions égoïstes sur les comportements verts discrétionnaires n'est statistiquement significatif (les intervalles de confiance bootstrap à 95% incluent tous zéro). Ceci s'explique par le fait qu'aucune relation entre attribution égoïste et émotions n'est statistiquement significative. Or, l'effet indirect fait intervenir cette relation.

5.4. Effet direct

L'effet direct d'une attribution authentique sur les comportements verts discrétionnaires des employés ($\beta_{AV} = 0,07$) représente l'estimation de la différence d'engagement dans des comportements verts discrétionnaire entre deux individus possédant des émotions morales identiques (type et intensité) et dont l'évaluation de l'authenticité des initiatives environnementales de leur entreprise diffère d'une unité. Cette différence n'est pas statistiquement significative ($p > 0,05$). L'effet direct des attributions égoïstes sur les comportements verts discrétionnaires ($\beta_{AV} = 0,08$) n'est pas non plus significatif ($p > 0,05$).

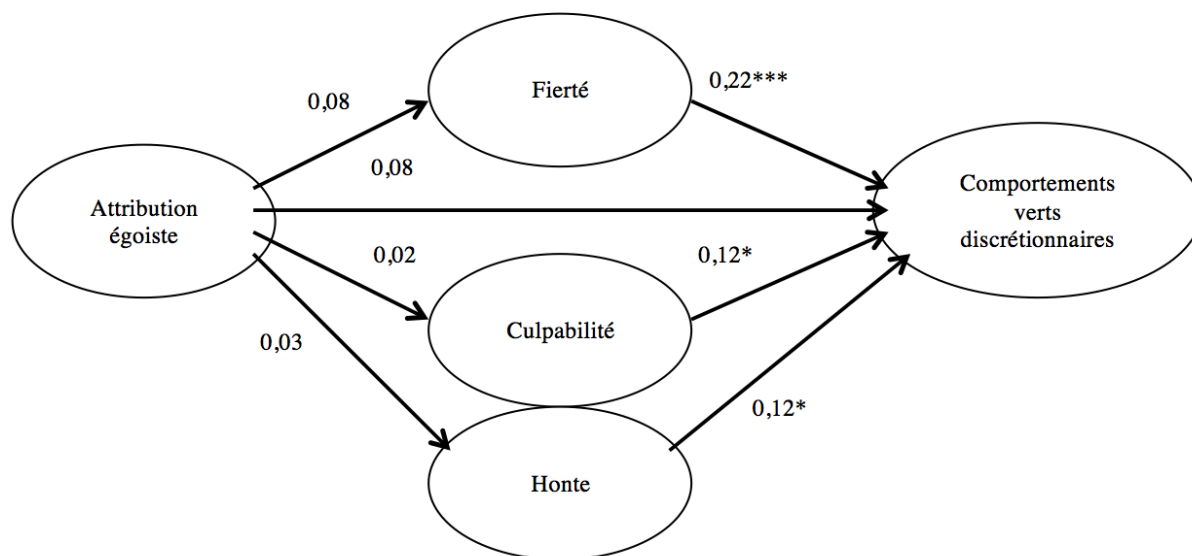
Les figures 3 et 4 ci-dessous reprennent respectivement l'ensemble des résultats de l'estimation du modèle d'influence des attributions authentiques et égoïstes sur les comportements verts discrétionnaires des employés.

Figure 3. Résumé graphique de l'estimation du modèle d'influence des attributions RSE authentiques sur les comportements verts discrétionnaires au travail



Note : * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Figure 4. Résumé graphique de l'estimation du modèle d'influence des attributions RSE égoïstes sur les comportements verts discrétionnaires au travail



Note : * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Chapitre 6 : Discussion des résultats

Notre recherche visait à étudier les mécanismes de réponse des employés à la RSE de leur organisation. Dans le contexte de la justice déontique, nous avons développé un modèle théorique qui établit un lien entre la perception par les employés des motivations sous-jacentes aux initiatives environnementales de leur entreprise et leur engagement dans des comportements verts discrétionnaires par l'intermédiaire des émotions morales. Cette étude des réactions comportementales à la RSE se situe donc dans un cadre d'analyse au niveau individuel de l'employé. Au-delà de posséder des implications pour les entreprises, elle possède donc également des implications pour la littérature en micro-RSE. Nous discuterons dans ce chapitre la manière dont les résultats obtenus peuvent être interprétés dans le contexte étudié. Ceci nous permettra ensuite d'établir les implications théoriques et managériales de l'étude. La discussion est structurée autour des différentes relations ayant été proposées dans le cadre théorique.

6.1. Attributions RSE et émotions morales

L'étude n'a pas pu identifier l'impact direct des attributions égoïstes des employés sur les émotions morales positives. Nous n'avons donc pas pu abonder dans le sens de Vlachos et al. (2017) qui avancent que les employés seraient conciliants par rapport à des initiatives environnementales émanant de motifs égoïstes. Sans pour autant approuver l'approche de leur entreprise face aux problématiques environnementales, les employés en reconnaîtraient les bénéfices potentiels pour la planète. Cependant, notre étude n'a pas non plus pu identifier un lien entre attributions égoïstes et émotions morales négatives. Les initiatives environnementales mises en place dans le but premier de profiter à l'entreprise ne doivent donc pas être stigmatisées. L'impossibilité de conclure à des relations entre des attributions RSE égoïstes de la part des employés et des émotions morales positives ou négatives chez ces mêmes employés signifie que l'effet des attributions égoïstes est incertain. Un engagement dans des pratiques environnementales pour des raisons jugées comme égoïstes par les employés pourrait aussi bien mener à des émotions positives qu'à des émotions négatives auprès du personnel. Au contraire, l'analyse a démontré que les attributions authentiques ont un effet plus marqué sur les émotions des employés. Non seulement leur effet est significatif,

mais il est également plus important en valeur absolue pour les trois types d'émotions. De plus, les émotions positives sont davantage influencées par la variable d'attributions que les émotions négatives ne le sont. Ainsi, en s'engageant dans des pratiques environnementales pour des raisons jugées comme authentiques, une entreprise peut s'attendre à l'émergence d'émotions morales positives qui, à leur tour, favorisent l'engagement des employés dans des comportements verts discrétionnaires. Ceci n'implique pas que les initiatives soient perçues comme exclusivement motivées par des raisons authentiques. En effet, les employés jugent généralement l'engagement RSE de leur organisation comme étant une combinaison de motivations authentiques et égoïstes. Pour être générateur d'émotions positives, l'engagement RSE doit donc être jugé par les employés comme principalement, mais pas exclusivement, authentique.

6.2. Identité environnementale et responsabilisation environnementale

L'étude quantitative n'a pas permis d'identifier un rôle modérateur de l'identité environnementale dans la relation entre les attributions causales RSE et les émotions morales. Si le rôle modérateur de l'identité environnementale n'a pu être démontré, c'est peut-être en raison d'une auto-évaluation biaisée des répondants pour cette variable. Selon Cote et Buckley (1987), 26,3% de la variance d'une mesure peut être imputée à des biais de variance commune. Ces biais liés à la méthode de mesure peuvent augmenter ou diminuer artificiellement l'intensité des relations observées entre construits et donc mener à des erreurs de type I (ne pas conclure à une relation qui existe) et II (conclure à une relation qui n'existe pas) (Bagozzi & Yi, 1991; Banerjee, Chitnis, Jadhav, Bhawalkar, & Chaudhury, 2009). Le biais de désirabilité sociale est l'un des types de biais liés à la méthode de mesure. Il est fréquemment rencontré en recherche comportementale et, puisque l'ensemble des variables de notre questionnaire a été évalué par les répondants eux-mêmes, notre étude peut être sujette à un tel biais. La désirabilité sociale est la tendance des répondants à répondre de manière plus socialement acceptable à certains items (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Or, les individus sont «conscients de la valorisation sociale de réponses pro-environnementales » [traduction libre] (Félonneau & Becker, 2008, p. 38); ils orientent leurs réponses dans le but de donner une image positive d'eux-mêmes. Plus qu'une réelle adhérence normative, il existe une pression sociale à se conformer à la norme pro-environnementale (Félonneau & Becker, 2008). Ceci nous mène à penser que les répondants jugent désirable le fait d'être perçus

comme des employés possédant une identité environnementale forte. Les statistiques descriptives de la variable d'identité environnementale montrent une tendance d'identité environnementale forte et relativement homogène parmi les répondants, plus marquée que dans d'autres études ayant été effectuées au sein de la population belge (e.g. Barbarossa, De Pelsmacker, Beckmann, Moons, & Gwozdz, 2015). Il est possible que cette faible variabilité des scores pour la variable d'identité environnementale n'ait pas permis d'identifier un potentiel rôle modérateur entre attributions et émotions. Néanmoins, si les scores d'identité environnementale s'avèrent représentatifs de la population, l'absence de preuve d'un effet de modulation de l'identité environnementale pourrait s'expliquer par un lien direct et non indirect de la variable sur les comportements verts discrétionnaires. En effet, il existe une forte corrélation entre l'identité environnementale et les comportements verts discrétionnaires qui pourrait témoigner d'un lien direct entre ces deux variables.

De même, l'hypothèse de modulation de la responsabilisation environnementale sur le lien entre les attributions causales RSE les émotions de culpabilité et de honte n'a pas été soutenue empiriquement. Cette conclusion est peu surprenante car des employés disposant d'un degré élevé de responsabilisation environnementale au travail sont supposés ressentir une émotion de honte atténuée et une émotion de culpabilité renforcée. Or, comme expliqué à la section suivante, ces deux émotions n'ont pas été différenciées par les répondants. Cependant, ni l'interaction entre culpabilité et responsabilité environnementale ni celle entre honte et responsabilité environnementale ne sont significatives. L'absence de preuve d'un effet de modulation sur les deux types d'émotions suggère un possible lien direct entre la responsabilité environnementale des employés et leurs comportements verts discrétionnaires. Dans ce dernier cas de figure, la forte corrélation entre la variable de responsabilisation environnementale et celle des comportements verts discrétionnaires pourrait être imputée à une influence directe de la première sur la seconde.

6.3. Emotions morales et comportements verts discrétionnaires

Sur base de notre revue de littérature, nous avons pu différencier les réactions aux émotions de culpabilité et de honte. Tandis que la première mène les individus à s'engager dans des comportements verts discrétionnaires pour rétablir l'injustice perçue (ici, envers l'environnement), la seconde influence négativement les comportements verts discrétionnaires. Cette différence comportementale n'a pas été confirmée empiriquement. Aussi bien dans le modèle d'attributions authentiques que dans celui d'attributions égoïstes, culpabilité et honte influencent positivement et dans une mesure relativement similaire les comportements verts discrétionnaires. Il n'est pas rare que la distinction conceptuelle entre ces deux émotions ne se retrouve pas dans les mesures puisque honte et culpabilité sont fortement liées (Kugler & Jones, 1992; Tilghman-Osborne, Cole, Felton, & Ciesla, 2008). C'est pourquoi il est utile d'inclure des items ne faisant pas directement intervenir la notion de culpabilité et de honte (e.g. « Je nourris des regrets par rapport aux pratiques environnementales de mon entreprise »). Malgré ces précautions, notre étude n'a pas pu différencier les réactions à ces deux types d'émotions. Ceci peut s'expliquer par le fait que les répondants distinguent difficilement la culpabilité, émotion liée au comportement spécifique d'un individu et la honte, émotion liée à un individu lui-même (Tangney, 1996). D'après Lewis (1971), dans le cas où culpabilité et honte sont ressenties en réaction à une même situation de transgression morale, les individus ont tendance à qualifier leur ressenti de culpabilité. Ils n'identifient pas l'émotion de honte, plus primitive, qui est intégrée à et confondue avec celle de culpabilité. Par conséquent, il est probable que les répondants aient uniquement évalué leur émotion négative de culpabilité dans le cas de notre étude. Ceci pourrait expliquer l'influence positive de l'émotion de honte sur les comportements verts discrétionnaires obtenue statistiquement.

Si émotions positives et négatives semblent toutes les deux promouvoir l'engagement des employés dans des comportements verts discrétionnaires, c'est la fierté qui possède la plus grande influence sur les comportements verts discrétionnaires. Les influences de la honte et de la culpabilité sont, quant à elle, jusqu'à 50% plus faibles. Il est dès lors important pour l'entreprise de favoriser les émotions positives de leurs employés en réaction aux initiatives environnementales mises en place. En outre, étant donné que c'est avec la fierté que la relation entre attributions et émotions est la plus forte, l'influence indirecte des attributions sur les comportements verts discrétionnaires est la plus importante via l'émotion de fierté.

Enfin, malgré une identité environnementale particulièrement forte parmi les individus interrogés, cette tendance n'a pas été observée dans leurs comportements verts discrétionnaires. Selon Félonneau et Becker (2008) ce phénomène peut être l'œuvre d'une pression sociale ressentie par les individus à se conformer à la norme pro-environnementale. Ces derniers n'adhèrent pas pour autant réellement à cette norme pro-environnementale au point qu'elle se traduise en des comportements verts au travail. Une explication alternative réside dans la prise en compte du contexte culturel en Belgique qui se caractérise par une aversion aux situations d'incertitude qui sont évitées autant que possible (Barbarossa et al., 2015; Hofstede Insights, s.d.). Les employés peuvent donc se montrer réticents à proposer de nouvelles idées et à mettre en place de nouvelles pratiques ayant pour objectif de protéger l'environnement. En tant qu'entreprise, il est donc important de donner l'impulsion nécessaire à la transformation des intentions pro-environnementales résultant de l'identité environnementale forte des employés (Gatersleben, Murtagh, & Abrahamse, 2014; Sparks & Shepherd, 1992; Van der Werff et al., 2014; Whitmarsh & O'Neill, 2010) en des comportements verts concrets sur le lieu de travail.

Chapitre 7 : Implications de l'étude et recommandations

7.1. Implications théoriques de l'étude

Pour pallier à la difficulté d'identifier et de mesurer les comportements verts discrétionnaires au travail (Boiral & Paillé, 2012), il est utile de comprendre les mécanismes d'engagement des employés dans ce type de comportements afin de pouvoir créer les conditions favorables à cet engagement. Notre recherche avait pour objectif d'établir un lien la perception par les employés des causes d'engagement de leur entreprise dans des pratiques environnementales et les comportements verts discrétionnaires des employés au travail. Elle contribue ainsi à combler des lacunes dans la recherche en micro-RSE qui a peu étudié les mécanismes d'influence des facteurs organisationnels sur les comportements des employés (Norton et al., 2015).

Notre recherche a permis de confirmer l'effet des émotions morales comme mécanisme d'influence entre un engagement environnemental de l'organisation perçu comme authentique par les employés et leurs comportements verts discrétionnaires au travail. Ceci supporte notre proposition selon laquelle l'expérience des individus de la RSE de leur organisation s'inscrit dans un cadre de justice organisationnelle (Cropanzano et al., 2001). L'attribution d'initiatives environnementales à des motifs authentiques fait intervenir une évaluation morale chez l'employé (Lange & Washburn, 2012). Des initiatives environnementales attribuables à des motifs authentiques seront alors considérées comme un signe que l'organisation traite l'environnement naturel avec dignité et respect (Folger & Skarlicki, 1999). De cette évaluation, les employés déduisent que leur organisation respecte ses devoirs moraux envers l'environnement (Greenbaum et al., 2011). Ils considèrent le traitement de l'environnement comme juste car à la hauteur de leur standard moral en la matière (Cropanzano et al., 2003). Cette évaluation va alors mener l'employé à ressentir des émotions morales positives (fierté) (Weiner, 1985). Enfin, cet état émotionnel positif guide le comportement de l'individu via une analyse cognitive de la situation (Baumeister et al., 2007). Celui-ci va alors s'efforcer de maintenir le standard de traitement de son organisation envers l'environnement à travers ses propres comportements au travail. Cette conclusion s'aligne avec celle de l'étude de Harth et al. (2013) ayant établi un lien entre l'émotion de fierté d'un individu et son intention de s'engager dans des comportements visant à protéger l'environnement. Globalement, nous

avons identifié un processus en chaîne cognitif - émotionnel - comportemental de réponse des employés à la RSE de leur organisation. Nous répondons ainsi au manque de recherche quant aux mécanismes d'influence entre l'engagement RSE d'une entreprise et les comportements pro-environnementaux de ses employés (Temminck et al., 2015).

Bien que le processus de médiation par les émotions morales n'ait pas été identifié dans le cas d'un engagement environnemental de l'organisation perçu comme égoïste par les employés, le rôle des émotions morales comme antécédents aux comportements verts discrétionnaires a été mis en évidence. A cet titre, notre recherche contribue à la littérature en micro-RSE qui s'est peu intéressée au rôle des émotions dans l'évaluation de la RSE par les employés (Gond et al., 2017). L'employé possédant une émotion morale négative de culpabilité résultant d'une injustice qu'il perçoit envers l'environnement va adopter des comportements visant à rétablir une situation juste (Rupp, 2011). Au contraire, une émotion morale de honte est considérée comme une réaction inadaptée provoquant l'inaction de l'individu face à une situation qu'il considère comme injuste vis-à-vis de l'environnement (Bohns & Flynn, 2013). Cette dualité des réactions comportementales aux émotions morales négatives ne s'est pas confirmée dans notre étude qui a attesté d'une influence positive sur les comportements verts discrétionnaires dans les deux cas. Nous attribuons ce résultat à des évaluations cognitives associées à ces émotions difficilement différenciables (Smith & Ellsworth, 1985). L'effet spécifique à l'émotion morale de honte sur les comportements verts discrétionnaires des employés devra être confirmé par des études dans lesquelles les répondants auront été capables de saisir des différences conceptuelles entre culpabilité et honte.

Par ailleurs, notre recherche n'a pas permis de révéler le rôle de l'identité environnementale et de la responsabilisation environnementale comme des conditions sous lesquelles l'effet de médiation par les émotions prend place. Le rôle des émotions morales des employés dans la relation entre les attributions causales RSE et leurs comportements verts discrétionnaires ne dépend ni du fait qu'ils se perçoivent comme des individus respectueux de l'environnement, ni du degré de contrôle et d'autonomie que l'organisation accorde à l'employé en matière d'initiatives environnementales. A première vue, ce résultat peut sembler contradictoire avec la théorie qui suggère que la perception d'injustice envers l'environnement en cas de transgression morale est plus élevée chez des individus ayant une identité environnementale forte (Van der Werff et al., 2014). D'autre part, la théorie suggère également que l'évaluation d'une situation par un individu dépend du degré de contrôle qui lui est octroyé (Mishra &

Spreitzer, 1998). Cependant, les résultats indiquent que les variables d'identité environnementale et de responsabilisation environnementale sont fortement corrélées aux comportements verts discrétionnaires. Nous proposons un nouveau modèle à tester impliquant une influence directe entre chacune des ces variables indépendantes et la variable dépendante des comportements verts discrétionnaires qui peut être conceptuellement justifiée par la théorie du comportement planifié. D'autres recherches ayant attesté d'un lien entre l'identité environnementale ou la responsabilisation environnementale et les comportements discrétionnaires des individus viennent renforcer cette proposition (e.g. Altinkurt, Turkkas Anasiz, & Ekinci, 2016; Sparks & Shepherd, 1992; Van der Werff, Steg, & Keizer, 2013; Van der Werff et al., 2014; Whitmarsh & O'Neill, 2010). La théorie du comportement planifié soutient que les intentions ou motivations d'un individu à s'engager dans des comportements sont déterminées par trois facteurs : l'évaluation du comportement comme étant favorable ou non (attitude), la perception de la pression sociale à adopter ou non le comportement (norme subjective) et la perception du contrôle détenu sur le comportement (contrôle perçu). Les comportements sont prédits par les intentions ainsi que par le contrôle perçu. L'intention se transforme en comportement si la personne dispose des opportunités et des ressources nécessaires (contrôle réel) (Ajzen, 1991). Dans ce contexte, il a été démontré qu'une identité environnementale forte mène à des intentions pro-environnementales exacerbées (Gatersleben et al., 2014; Sparks & Shepherd, 1992; Van der Werff et al., 2014; Whitmarsh & O'Neill, 2010). Au-delà de son influence directe sur les intentions, l'identité environnementale possède également une influence indirecte sur les intentions par le biais des attitudes (Sparks & Shepherd, 1992). De son côté, la perception de contrôle résulte des expériences passées et des obstacles en présence. Le contrôle perçu « se réfère à la perception de l'individu quant à la facilité ou à la difficulté d'effectuer le comportement en question » [traduction libre] (Ajzen, 1991, p. 183) ; il est donc spécifique à une situation. Indépendamment des intentions de l'individu, si le contrôle perçu sur un comportement est plus élevé, il est davantage probable que l'individu s'engage dans ce comportement (Ajzen, 1991). Or, la responsabilisation environnementale implique une notion de contrôle puisqu'elle fait intervenir une évaluation par les employés des ressources et capacités dont ils disposent pour agir dans une situation spécifique (Mishra & Spreitzer, 1998). Pour cette raison, les employés sont plus susceptibles de s'engager dans des comportements verts discrétionnaires lorsque leur entreprise les responsabilise d'un point de vue environnemental.

7.2. Implications managériales de l'étude et recommandations

Qu'elle soit engagée dans la RSE pour des raisons authentiques ou égoïstes, l'entreprise doit montrer son engagement aux employés afin de les stimuler à adopter une posture réflexive sur les pratiques existantes. Certains des répondants qui disaient percevoir que leur entreprise n'avait pas ou peu instauré d'initiatives environnementales ont par ailleurs avoué ne pas être informés des pratiques environnementales mises en place. Bien que ce ne soient pas les pratiques RSE en tant que telles qui influencent le comportement des employés mais bien leur perception (Rupp et al., 2013), cette étape d'information est le préambule au processus cognitif d'évaluation de la RSE. C'est seulement ensuite que ce processus initié cognitivement peut influencer les émotions et les comportements des employés et que l'entreprise peut évaluer la perception de ses employés par rapport aux initiatives environnementales implémentées.

Nos résultats suggèrent qu'une perception de l'engagement RSE comme étant authentique est le moyen le plus efficace pour une entreprise de créer des émotions positives en réaction aux initiatives environnementales et d'ainsi favoriser l'engagement des employés dans des comportements verts discrétionnaires. Cependant, le rôle de l'entreprise dans ce processus d'influence des attributions causales RSE des employés sur leurs comportements verts discrétionnaires n'est pas de présenter ses initiatives environnementales aux employés de manière à ce qu'ils perçoivent l'engagement comme authentique. En effet, les motifs sous-jacents aux pratiques RSE sont souvent difficiles à déceler, ce qui peut mener les employés à attribuer une même initiative à des motifs différents (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Le rôle de l'entreprise est donc de créer un contexte favorable à la transformation des intentions pro-environnementales des employés en des comportements verts au travail. Un commentaire laissé par un répondant illustre ce propos : « J'aimerais bien être plus impliqué mais ce n'est pas à l'échelle de l'employé qu'il faut agir ». Selon Gatersleben et al. (2014), le lien entre identité environnementale et comportements verts est plus présent lorsque les individus disposent d'une certaine liberté d'action. Cette notion de liberté d'action rejoint celles d'autonomie et de contrôle allant de pair avec une responsabilisation environnementale des employés (Mishra & Spreitzer, 1998; Randolph, 1995). Notre étude montre d'ailleurs une forte corrélation entre responsabilisation environnementale et comportements verts discrétionnaires. D'une part, la liberté d'action est la condition sine qua non à l'émergence de comportements discrétionnaires au travail. Si l'employé n'est pas autorisé à adopter des

comportements autres ceux définis dans sa description de fonction, il ne pourra pas s'engager dans des comportements verts discrétionnaires alors que ceux-ci représentent 70 à 85% des comportements verts au travail (Boiral et al., 2015). D'autre part, accorder de l'autonomie aux employés leur procure un sentiment de contrôle sur une situation. Or, le contrôle différencie l'émotion de culpabilité de l'émotion de honte. Un individu se sentira coupable d'une situation négative s'il estime posséder un certain contrôle sur la situation tandis qu'il se sentira honteux d'une situation qu'il perçoit comme hors de son contrôle. Des employés qui possèdent de l'autonomie d'un point de vue environnemental (par exemple, ils sont autorisés à mettre en place des initiatives environnementales par eux-mêmes) seront plus susceptibles de se sentir coupables de leur inaction en la matière. Ils attribueront l'échec de ne pas avoir considéré l'impact environnemental de leurs pratiques à eux-mêmes plutôt qu'à leur employeur (ou à d'autres causes externes). Notre recherche a d'ailleurs attesté de l'impact positif d'une émotion de culpabilité sur les comportements verts discrétionnaires des employés. Par contre, dans le cas où l'employé attribue la non prise en compte de l'environnement à l'entreprise et non à lui-même, il ressentira une émotion de honte vis-à-vis de la situation (Bohns & Flynn, 2013). Cette émotion de honte est censée influencer négativement les comportements verts discrétionnaires au travail, ce que notre étude n'a pas été capable de démontrer.

Nous proposons quelques solutions concrètes pouvant être mises en place en entreprise afin de créer un contexte propice à l'engagement des employés dans des comportements verts discrétionnaires et à une émulation positive entre employés. Puisque les entreprises disposent souvent d'une plateforme de communication interne ou d'un intranet, une rubrique dédiée aux initiatives environnementales pourrait y être introduite dans laquelle les employés pourraient y présenter les initiatives qu'ils ont mises en place. En outre, les entreprises de moyenne ou grande taille pourraient également donner l'opportunité à certains employés de se rendre dans d'autres établissements du groupe pour y glaner de nouvelles idées. Ces deux suggestions ont pour but de promouvoir le partage de connaissances tacites au sein de l'entreprise. Ce partage de connaissances tacites permet d'identifier de nouvelles solutions aux problématiques environnementales et d'ainsi éviter certains coûts environnementaux (Boiral, 2009) tout en contribuant au développement d'un avantage compétitif au niveau environnemental (Prahalad & Hamel, 1990).

Chapitre 8 : Conclusion et limites de l'étude

8.1. Résumé de l'étude

Alors que de nombreuses entreprises s'engagent dans des pratiques environnementales pour faire face aux pressions externes qu'elles subissent (Cantor et al., 2015), elles ne sont pas toujours conscientes des effets de cette démarche sur les employés et leurs comportements au travail. Notre recherche avait pour objectif d'accompagner les entreprises dans leur démarche environnementale en les aidant à identifier les moyens de favoriser l'engagement de leurs employés dans des comportements verts discrétionnaires et de créer des émotions positives en réaction aux initiatives environnementales implémentées.

Nous avons identifié un lien positif entre la perception par les employés d'un engagement environnemental aux motivations authentiques et leurs comportements verts discrétionnaires au travail via l'émotion de fierté. Ce lien atteste de l'existence d'un processus cognitif, émotionnel et comportemental en chaîne au niveau individuel de l'employé. Par ailleurs, nous n'avons pas identifié de lien entre la perception par les employés d'un engagement environnemental aux motivations égoïstes et leurs émotions morales.

Si émotions positives et négatives semblent influencer positivement l'engagement des employés dans des comportements verts discrétionnaires, le lien entre honte et comportements verts discrétionnaires est à interpréter avec prudence. En effet, les résultats de notre enquête ne reflètent pas la distinction conceptuelle entre culpabilité et honte. En outre, la fierté influence les comportements verts de manière plus importante que les autres émotions morales et l'impact des attributions authentiques est le plus fort sur l'émotion de fierté.

Enfin, nous avons proposé aux entreprises différents moyens de créer un contexte favorable à l'émergence de comportements verts discrétionnaires au travail : montrer son engagement environnemental en tant qu'entreprise, accorder de l'autonomie aux employés en matière environnementale et promouvoir le partage de connaissances tacites entre employés.

8.2. Limites et suggestions pour la recherche future

Bien que nous ayons entrepris notre étude dans plusieurs entreprises actives dans différents secteurs d'activité par souci de généralisation des résultats, l'étude comporte certaines limites.

Tout d'abord, la taille réduite de notre échantillon pourrait faire craindre à un non respect des hypothèses sous-jacentes aux tests statistiques. Même si l'évaluation de la pertinence de notre modèle théorique s'est basée sur une technique plus souple (bootstrap) qui n'impose par exemple pas la normalité de la distribution des variables (Hayes, 2013), une augmentation de la taille de l'échantillon permet d'améliorer la puissance des tests statistiques effectués (Field, 2009). De plus, les données concernant l'identité environnementale et les comportements verts discrétionnaires des employés ont été collectées au même moment et auprès de la même source (données auto-rapportées) et peuvent donc potentiellement être source de biais de méthode commune. Cependant, il existe des remèdes statistiques pour contrôler ces biais potentiels tels que les modèles multi-traits multi-méthodes (Podsakoff et al., 2003).

Ensuite, puisque notre étude visait à évaluer le rôle des émotions morales comme mécanisme d'influence de la RSE sur les comportements des employés, elle justifie le recours à une analyse transversale. Il serait toutefois également intéressant d'étudier l'évolution de cette variable médiatrice lors de la mise en place d'initiatives environnementales dans l'organisation. Une étude longitudinale permettrait de quantifier les impacts psychologiques sur les employés dans le temps (Rupp & Mallory, 2015) et d'ainsi rendre compte de l'évolution de la perception par les employés des motivations environnementales de leur entreprise en fonction du stade de développement des initiatives. Par ailleurs, puisque les attributions sont socialement construites (Vlachos et al., 2017) et donc contextuelles, il serait également intéressant d'effectuer une analyse multi-niveau pour comprendre l'influence des facteurs organisationnels sur les attributions causales RSE des employés et donc, plus généralement sur le processus cognitif – émotionnel – comportemental identifié dans la présente étude.

D'autre part, les résultats obtenus ouvrent la voie à de nouvelles recherches dans le domaine de la micro-RSE et plus particulièrement au niveau de l'influence des attributions causales RSE sur les comportements verts discrétionnaires : inclusion d'autres variables modératrices, ou encore différenciation des types de comportements verts discrétionnaires.

En ce qui concerne les hypothèses de modération, notre étude n'a pas permis d'identifier l'identité environnementale et la responsabilisation environnementale comme les conditions sous lesquelles la médiation par les émotions a lieu. Nous suggérons l'inclusion de nouvelles variables organisationnelles modératrices dans de futures études afin de permettre aux entreprises de créer le contexte le plus approprié à l'émergence de comportements verts discrétionnaires au travail. Des variables modératrices telles que l'engagement organisationnel ou le soutien organisationnel perçu pourraient, par exemple, être incluses. Le rôle du soutien organisationnel perçu nous paraît particulièrement intéressant à étudier dans le modèle conceptuel que nous avons proposé puisqu'il est corrélé à la notion d'autonomie et donc de contrôle perçu (Rhoades & Eisenberger, 2002). Or, ces éléments sont des indicateurs de la responsabilisation environnementale et, à défaut d'avoir pu démontrer son rôle modérateur, nous avons identifié une forte corrélation entre cette variable et les comportements verts discrétionnaires.

Pour finir, l'analyse descriptive des items de l'échelle des comportements verts discrétionnaires a fait apparaître deux groupes (items 1, 2, 3 et items 4, 5). Tandis que le premier semble regrouper des initiatives plus réactives à travers lesquelles l'individu contribue à diminuer l'impact environnemental des pratiques existantes, le second semble regrouper des initiatives plus proactives à travers lesquelles l'individu propose de nouvelles pratiques. Les comportements verts réactifs seraient alors majoritairement les résultats d'une émotion de fierté. En effet, les employés fiers des pratiques environnementales de leur organisation auraient davantage tendance à se contenter d'améliorer les pratiques existantes qu'ils jugent comme justes vis-à-vis de l'environnement. Au contraire, la culpabilité serait l'antécédent principal aux comportements verts proactifs. Les employés se sentant coupables des pratiques environnementales de leur entreprise qu'ils jugent injustes envers l'environnement seraient davantage enclins à proposer des solutions nouvelles (par exemple : nouveaux produits, nouvelles politiques). Cette dualité dans les comportements d'éco-initiative est une piste que nous invitons les recherches futures à explorer. Ceci contribuerait à une meilleure compréhension des entreprises quant à la manière dont elles peuvent encourager un type particulier de comportements verts discrétionnaires au travail.

Bibliographie

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *The Academy of Management*, 32(3), 836-863. doi:10.2307/20159338
- Aguinis, H. (2011). *Organizational responsibility: Doing good and doing well* (Vol. 3). Washington, DC: APA.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38, 932-968. doi:10.1177/0149206311436079
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. doi:10.1016/0749-5978(91)90020-T
- Alhouti, S., Johnson, C. M., & Holloway, B. B. (2016). Corporate social responsibility authenticity: Investigating its antecedents and outcomes. *Journal of Business Research*, 69(3), 1242-1249. doi:10.1016/j.jbusres.2015.09.007
- Altinkurt, Y., Turkkas Anasiz, B., & Ekinici, C. E. (2016). The Relationships between Structural and Psychological Empowerment of Teachers and Their Organizational Citizenship Behaviors. *Education and Science*, 41(187), 79-96. doi:10.15390/EB.2016.6437
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (2000). Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental Issues in U.S. Business Organizations. *The academy of Management Journal*, 43(4), 548-570. doi:10.2307/1556355
- Babakus, E., & Mangold, W. G. (1992). Adapting the SERVQUAL scale to hospital services: an empirical investigation. *Health Services Research*, 26(2), 767-786.
- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2010). CSR and Environmental Responsibility: Motives and Pressures to Adopt Green Management Practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11-24. doi:10.1002/csr.229
- Baek, T. H., & Yoon, S. (2017). Guilt and Shame: Environmental Message Framing Effects. *Journal of Advertising*, 46(3), 440-453. doi:10.1080/00913367.2017.1321069
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1991). Multitrait–Multimethod Matrices in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 426-439. doi:10.1016/S1057-7408(08)80022-8
- Banerjee, A., Chitnis, U. B., Jadhav, S. L., Bhawalkar, J. S., & Chaudhury, S. (2009). Hypothesis testing, type I and type II errors. *Industrial Psychiatry Journal*, 18(2), 127-131. doi:10.4103/0972-6748.62274
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: Antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106-122.

- Barbarossa, C., De Pelsmacker, P., Beckmann, S. C., Moons, I., & Gwozd, W. (2015). The Formation of Usage Intention of Electric Cars: A comparative Study of Denmark, Belgium, and Italy. In J. M. Alcantara-Pilar, S. del Barrio-Garcia, E. Crespo-Almendros, & L. Porcu (Eds.), *Analyzing the Cultural Diversity of Consumers in the Global Marketplace* (pp. 126-145). Hershey, PA: Business Science Reference.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi:10.1037/0022-3514.51.6.1173
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., DeWall, C. N., & Zhang, L. (2007). How Emotion Shapes Behavior: Feedback, Anticipation, and Reflection, Rather Than Direct Causation. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 167-203. doi:10.1177/1088868307301033
- Becker, T. E., Atinc, G., Breugh, J. A., Carlson, K. D., Edwards, J. R., & Spector, P. E. (2016). Statistical control in correlational studies: 10 essential recommendations for organizational researchers. *Journal of Organizational Behavior*, 37(2), 157-167. doi:10.1002/job.2053
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices* (Vol. 3): Textbook Collection.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (In)justice: The Sacred and the Profane. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in Organizational Justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. *The academy of Management Journal*, 31(3), 676-685. doi:10.2307/256465
- Bohns, V. K., & Flynn, F. K. (2013). Guilt by Design: Structuring Organizations to Elicit Guilt as an Affective Reaction to Failure. *Organization Science*, 24(4), 1157-1173. doi:10.1287/orsc.1120.0787
- Boiral, O. (2009). Greening the Corporation through Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221-236. doi:10.1007/s10551-008-9881-2
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431-445. doi:10.1007/s10551-011-1138-9
- Boiral, O., Paillé, P., & Raineri, N. (2015). The nature of employees' pro-environmental behaviors. In J. L. Robertson & J. Barling (Eds.), *The Psychology of Green Organizations* (pp. 12-32). New York: Oxford University Press.
- Brislin, R. W. (1970). Back-Translation for Cross-Cultural Research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. doi:10.1177/135910457000100301

- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Blackhurst, J. (2015). An Examination of How Supervisors Influence Their Subordinates to Engage in Environmental Behaviors. *Decision Sciences*, 46(4), 697-729. doi:10.1111/deci.12149
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Montabon, F. (2012). Engagement in Environmental Behaviors Among Supply Chain Management Employees: An Organizational Support Theoretical Perspective. *Journal Of Supply Chain Management*, 48(3), 33-51. doi:10.1111/j.1745-493X.2011.03257.x
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The Role of Perceived Organizational Performance in Organizational Identification, Adjustment and Job Performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972-992. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39(4), 853-877. doi:10.1177/0149206311419662
- Ciocirlan, C. E. (2016). Environmental Workplace Behaviors: Definition Matters. *Organization & Environment*, 30(1), 1-20. doi:10.1177/1086026615628036
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. doi:10.1037//0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. doi:10.1037//0021-9010.86.3.425
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 75-99. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457
- Cooperrider, D., & Fry, R. (2009). Editorial: is corporate citizenship spreading and shrinking? . *The Journal of Corporate Citizenship*, 35, 3-6.
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. doi:10.1037/0021-9010.78.1.98
- Cote, J. A., & Buckley, R. M. (1987). Estimating Trait, Method, and Error Variance: Generalizing across 70 Construct Validation Studies. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 315-318. doi:10.2307/3151642
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. doi:10.1007/BF02310555
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209. doi:10.1006/jvbe.2001.1791

- Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: the role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8). doi:10.1002/job.228
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634. doi:10.1016/S1048-9843(02)00147-9
- Davidson, R. J., Dey, A., & Smith, A. (2016). CEO Materialism and Corporate Social Responsibility. *Chicago Booth Working Papers*, 137.
- De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2016). Consistency Matters! How and When Does Corporate Social Responsibility Affect Employees' Organizational Identification? *Journal of Management Studies*, 53(7), 1141-1168. doi:10.1111/joms.12216
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2012). The relationship between Norwegian and Swedish employees' perception of corporate social responsibility and affective commitment. *Business & Society*, 54(2), 229-253. doi:10.1177/0007650312439534
- Donia, M. B. L., Ronen, S., Tetrault Sirsly, C.-A., & Bonaccio, S. (2017). CSR by Any Other Name? The Differential Impact of Substantive and Symbolic CSR Attributions on Employee Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 1-21. doi:10.1007/s10551-017-3673-5
- Donia, M. B. L., & Tetrault Sirsly, C.-A. (2016). Determinants and consequences of employee attributions of corporate social responsibility as substantive or symbolic. *European Management Journal*, 34(3), 232-242. doi:10.1016/j.emj.2016.02.004
- Donia, M. B. L., Tetrault Sirsly, C.-A., & Ronen, S. (2017). Employee Attributions of Corporate Social Responsibility as Substantive or Symbolic: Validation of a Measure. *Applied Psychology: An International Review*, 66(1), 103-142. doi:10.1111/apps.12081
- Douglas, S. C., Kiewitz, C., Martinko, M. J., Harvey, P., Kim, Y., & Chun, J. U. (2008). Cognitions, Emotions, and Evaluations: An Elaboration Likelihood Model for Workplace Aggression. *The Academy of Management Review*, 33(2), 425-451. doi:10.2307/20159406
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. doi:10.1002/bse.323
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22. doi:10.1037/1082-989X.12.1.1
- Elgaied, L. (2012). Exploring the role of anticipated guilt on pro-environmental behavior – a suggested typology of residents in France based on their recycling patterns. *Journal of Consumer Marketing*, 29(5), 369-377. doi:10.1108/07363761211247488

- Ellen, P. S., Webb, J., & Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157. doi:10.1177/0092070305284976
- Erdogan, B., Bauer, T. N., & Taylor, S. (2015). Management commitment to the ecological environment and employees: Implications for employee attitudes and citizenship behaviors. *Human Relations*, 68(11), 1-23. doi:10.1177/0018726714565723
- Félonneau, M., & Becker, M. (2008). Pro-environmental attitudes and behavior: Revealing perceived social desirability. *Revue internationale de psychologie sociale*, 21(4), 25-53.
- Ferris, G. R., Bhawuk, D. P. S., Fedor, D. B., & Judge, T. A. (1995). Organizational politics and citizenship: Attributions of intentionality and construct definition. In M. J. Martinko (Ed.), *Attribution theory: An organizational perspective* (pp. 231-252). Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)* (3^e éd). London: SAGE Publications.
- Fineman, S. (1996). Emotional subtexts in Corporate Greening. *Organization Studies*, 17(3), 479-500.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12(1), 35-50.
- Franzen, A., & Vogl, D. (2013). Two decades of measuring environmental attitudes: A comparative analysis of 33 countries. *Global Environmental Change*, 23(5), 1001-1008. doi:10.1016/j.gloenvcha.2013.03.009
- Fu, H., Ye, B. H., & Law, R. (2014). You do well and I do well? The behavioral consequences of corporate social responsibility. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 62-70. doi:10.1016/j.ijhm.2014.03.004
- Gatersleben, B., Murtagh, N., & Abrahamse, W. (2014). Values, identity and pro-environmental behaviour. *Contemporary Social Science*, 9(4), 374-392. doi:10.1080/21582041.2012.682086
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in psychology*, 7. doi:10.3389/fpsyg.2016.00144
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 15-27. doi:10.1007/s10551-012-1323-5
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202. doi:10.5840/beq20143206

- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246. doi:10.1002/job.2170
- Gonzalez-Rodriguez, M. R., Diaz-Fernandez, M. C., & Simonetti, B. (2015). The social, economic and environmental dimensions of corporate social responsibility: The role played by consumers and potential entrepreneurs. *International Business Review*, 24(5), 836-848. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.03.002
- Greenbaum, R. L., Folger, R., & Ford, R. C. (2011). Moral Contracts. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging Perspectives on Organizational Justice and Ethics* (pp. 199-222). Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Haidt, J. (2003). The Moral Emotions In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of affective sciences* (Vol. 852-870). Oxford: Oxford University Press.
- Harth, N. S., Hornsey, M. J., & Barlow, F. K. (2011). Emotional responses to rejection of gestures of intergroup reconciliation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(6), 815-829. doi:10.1177/0146167211400617
- Harth, N. S., Kessler, T., & Leach, C. W. (2008). Advantaged Group's Emotional Reactions to Intergroup Inequality: The Dynamics of Pride, Guilt, and Sympathy. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(1), 115-129. doi:10.1177/0146167207309193
- Harth, N. S., Leach, C. W., & Kessler, T. (2013). Guilt, anger, and pride about in-group environmental behaviour: Different emotions predict distinct intentions. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 18-26. doi:10.1016/j.jenvp.2012.12.005
- Harvey, P., Madison, K., Martinko, M. J., Crook, T. R., & Crook, T. A. (2014). Attribution Theory in the Organizational Sciences: The Road Traveled and the Path Ahead. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 128-146. doi:10.5465/amp.2012.0175
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2015). An Index and Test of Linear Moderated Mediation. *Multivariate Behavioral Research*, 50(1), 1-22. doi:10.1080/00273171.2014.962683
- Hayes, A. F., Montoya, A. K., & Rockwood, N. J. (2017). The analysis of mechanisms and their contingencies: PROCESS versus structural equation modeling. *Australasian Marketing Journal*, 25(1), 76-81. doi:10.1016/j.ausmj.2017.02.001
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2013). Conditional Process Modeling: Using structural equation modeling to examine Contingent Causal Processes. In G. R. Hancock & R. O. Mueller (Eds.), *A second course in Structural Equation Modeling* (2è. éd) (pp. 219-266). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hayes, B. E. (1998). *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods* (2è éd.). Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.

- Hilton, D. J., & Jaspars, J. M. F. (1987). The explanation of occurrences and non-occurrences: A test of the inductive logic model of causal attribution. *British Journal of Social Psychology*, 26(3), 189-201. doi:10.1111/j.2044-8309.1987.tb00781.x
- Hofstede Insights. (s.d.). Country Comparison: Belgium. Repéré à <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/belgium/>
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Huhmann, B. A., & Brotherton, T. P. (1997). A Content Analysis of Guilt Appeals in Popular Magazine Advertisements. *Journal of Advertising*, 26(2), 35-46.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089. doi:10.1080/09585191003783512
- Jackson, D. L., Gillaspay, J. A., & Purc-Stephenson, R. (2009). Reporting Practices in Confirmatory Factor Analysis: An Overview and Some Recommendations. *Psychological Methods*, 14(1), 6-23. doi:10.1037/a0014694
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815-1820. doi:10.1016/j.sbspro.2012.06.905
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307-321. doi:10.1037/0021-9010.69.2.307
- Janiczek, M., d'Hoore, W., & Vas, A. (2012). Comprendre la justice organisationnelle en contexte de changement : une étude exploratoire en milieu hospitalier. *Question(s) de management*, 0(1), 97-115. doi:10.3917/qdm.121.0097
- Janoff-Bulman, R., Sheikh, S., & Hepp, S. (2009). Proscriptive Versus Prescriptive Morality: Two Faces of Moral Regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(3), 521-537. doi:10.1037/a0013779
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1986). Fairness and the Assumptions of Economics. *The Journal of Business*, 59(4), S285-S300.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research and Behavioral Science*, 9(2), 131-146. doi:10.1002/bs.3830090206
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2014). Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335-1358. doi:10.1177/0149206314547386
- Krehbiel, P. J., & Cropanzano, R. (2000). Procedural Justice, Outcome Favorability and Emotion. *Social Justice Research*, 13(4), 339-360. doi:10.1023/A:1007670909889

- Kubany, E. S., & Watson, S. B. (2003). Guilt: Elaboration of a multidimensional model. *The Psychological Record*, 53(1), 51-90.
- Kugler, K., & Jones, W. H. (1992). On conceptualizing and assessing guilt. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(2), 318-327. doi:10.1037/0022-3514.62.2.318
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. G. (2013). Read This Article, but Don't Print It: Organizational Citizenship Behavior Toward the Environment. *Group & Organization Management*, 38(2), 163-197. doi:10.1177/1059601112475210
- Lange, D., & Washburn, N. T. (2012). Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37(2), 300-326. doi:10.5465/amr.2010.0522
- Lewis, H. B. (1971). Shame and Guilt in Neurosis. *Psychoanalytic Review*, 58(3), 419-438.
- Lin, C.-P., Lyau, N.-M., Tsai, Y.-H., Chen, W.-Y., & Chin, C.-K. (2010). Modeling Corporate Citizenship and Its Relationship with Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357-372. doi:10.1007/s10551-010-0364-x
- Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 56-88). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lindsey, L. L. (2005). Anticipated guilt as behavioral motivation: an examination of appeals to help unknown others through bone marrow donation. *Human Communication Research*, 31(4), 453-481. doi:10.1111/j.1468-2958.2005.tb00879.x
- Lowhorn, G. L. (2007). *Qualitative and Quantitative Research: How to Choose the Best Design*. Paper presented at the Academic Business World International Conference, Nashville, Tennessee.
- Martinko, M. J. (1995). The Nature and Function of Attribution Theory within the Organizational Sciences. In M. J. Martinko (Ed.), *Attribution theory: An organizational perspective* (pp. 7-14). Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Dasborough, M. (2011). Attribution theory in the organizational sciences: A Case of Unrealized Potential. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 144-149.
- McShane, L., & Cunningham, P. (2012). To thine own self be true? Employees' judgment of the authenticity of their organization's corporate social responsibility program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81-100. doi:10.1007/s 1055 1-01 1-1064-x
- Mellers, B., Schwartz, A., & Ritov, I. (1999). Emotion-Based Choice. *Journal of Experimental Psychology : General*, 128(3), 332-345. doi:10.1037/0096-3445.128.3.332
- Meyer, A. (2015). Does education increase pro-environmental behavior? Evidence from Europe. *Ecological Economics*, 116, 108-121. doi:10.1016/j.ecolecon.2015.04.018

- Michie, S. (2009). How Positive Emotions Influence the Prosocial Behaviors of Organizational Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 393-403. doi:10.1177/1548051809333338
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice, and Work Redesign. *The Academy of Management Review*, 23(3), 567-588. doi:10.2307/259295
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. doi:10.1037//0021-9010.76.6.845
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When Moderation Is Mediated and Mediation Is Moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863. doi:10.1037/0022-3514.89.6.852
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. doi:10.2307/256591
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee Green Behavior: A Theoretical Framework, Multilevel Review, and Future Research Agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103-125. doi:10.1177/1086026615575773
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54. doi:10.1016/j.jenvp.2013.12.008
- Odriozola, M. D., & Baraibar-Diez, E. (2017). Is Corporate Reputation Associated with Quality of CSR Reporting? Evidence from Spain. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(2), 121-132. doi:10.1002/csr.1399
- Onkila, T. (2015). Pride or Embarrassment? Employees' Emotions and Corporate Social Responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(4), 222-236. doi:10.1002/csr.1340
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organisation internationale de normalisation. (s.d.). ISO 26000 – Responsabilité sociétale. Repéré à <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>
- Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128. doi:10.1016/j.jenvp.2013.07.014
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451-466.

- Paillé, P., Mejia-Morelos, J. H., Marché-Paillé, A., Chen, C. C., & Chen, Y. (2016). Corporate Greening, Exchange Process Among Co-workers, and Ethics of Care: An Empirical Study on the Determinants of Pro-environmental Behaviors at Coworkers-Level. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 655–673. doi:10.1007/s10551-015-2537-0
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. doi:10.1016/S0149-2063(00)00047-7
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of Method Bias in Social Science Research and Recommendations on How to Control It. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 539-569. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competencies of the Corporations. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prentice, R. C., Witt, S. F., & Hamer, C. (1998). Tourism as experience: The Case of Heritage Parks. *Annals of Tourism Research*, 25(1), 1-24. doi:10.1016/S0160-7383(98)00084-X
- Raineri, N., & Paillé, P. (2016). Linking Corporate Policy and Supervisory Support with Environmental Citizenship Behaviors: The Role of Employee Environmental Beliefs and Commitment. *Journal of Business Ethics*, 37(1), 129–148. doi:10.1007/s10551-015-2548-x
- Randolph, W. A. (1995). Navigating the Journey to Empowerment. *Organizational Dynamics*, 23(4), 19-32. doi:10.1016/0090-2616(95)90014-4
- Revilla, M. A., Saris, W. E., & Krosnick, J. A. (2014). Choosing the Number of Categories in Agree–Disagree Scales. *Sociological Methods & Research*, 43(1), 73-97. doi:10.1177/0049124113509605
- Reynolds, S. J. (2008). Moral attentiveness: Who pays attention to the moral aspects of life? *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1027-1041. doi:10.1037/0021-9010.93.5.1027
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037//0021-9010.87.4.698
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57-66. doi:10.1016/j.jbusres.2017.02.007
- Ruepert, A., Keizer, K., Steg, L., Maricchiolo, F., Carrus, G., Dumitru, A., . . . Moza, D. (2016). Environmental considerations in the organizational context: A pathway to pro-environmental behaviour at work. *Energy Research & Social Science*, 17, 59-70. doi:10.1016/j.erss.2016.04.004

- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94. doi:10.1177/2041386610376255
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543. doi:10.1002/job.380
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate social responsibility: Psychological, person-centric, and progressing. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 211-236. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933.
- Rupp, D. E., Williams, C. A., & Aguilera, R. V. (2010). Increasing corporate social responsibility through stakeholder value internalization (and the catalyzing effect of new governance): An application of organizational justice, self-determination, and social influence theories. In M. Schminke (Ed.), *Managerial ethics: Managing the psychology of morality* (pp. 69-88). New York: Routledge.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5^e éd.). Harlow: Prentice Hall.
- Schmader, T., & Lickel, B. (2006). The Approach and Avoidance Function of Guilt and Shame Emotions: Comparing Reactions to Self- Caused and Other-Caused Wrongdoing. *Motivation and Emotion*, 30(1), 42-55. doi:10.1007/s11031-006-9006-0
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65. doi:10.1016/S0065-2601(08)60281-6
- Schwartz, S. H. (2005). Basic human values : their content and structure across countries. In A. Tamayo & J. B. Porto (Eds.), *Valores e comportamento nas organizações [Values and behavior in organizations]* (pp. 21-55). Petrópolis, Brazil: Vozes.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291-300. doi:10.2307/3150970
- Sheikh, S., & Janoff-Bulman, R. (2010). The “Shoulds” and “Should Nots” of Moral Emotions: A Self-Regulatory Perspective on Shame and Guilt. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(2), 213-224. doi:10.1177/0146167209356788
- Smith, A. M., & O'Sullivan, T. (2012). Environmentally responsible behaviour in the workplace: An internal social marketing approach. *Journal of Marketing Management*, 28(3-4), 469-493. doi:10.1080/0267257X.2012.658837
- Smith, C. A., & Ellsworth, P. C. (1985). Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(4), 813-838. doi:10.1037//0022-3514.48.4.813

- Sparks, P., & Shepherd, R. (1992). Self-Identity and the Theory of Planned Behavior: Assessing the Role of Identification with "Green Consumerism". *Social Psychology Quarterly*, 55(4), 388-399. doi:10.2307/2786955
- Stern, P. C., & Dietz, T. (1994). The Value Basis of Environmental Concern. *Journal of Social Issues*, 50(3), 65-84. doi:10.1111/j.1540-4560.1994.tb02420.x
- Takacs, D. (2014). Protecting Your Environment, Exacerbating Injustice: Avoiding 'Mandate Havens'. *Duke Environmental Law & Policy Forum*, 24(2), 315-352.
- Tangney, J. P. (1990). Assessing individual differences in proneness to shame and guilt: Development of the Self-Conscious Affect and Attribution Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(1), 102-111. doi:10.1037/0022-3514.59.1.102
- Tangney, J. P. (1996). Conceptual and methodological issues in the assessment of shame and guilt. *Behaviour Research and Therapy*, 34(9), 741-754. doi:10.1016/0005-7967(96)00034-4
- Tangney, J. P., Miller, R. S., Flicker, L., & Hill Barlow, D. (1996). Are Shame, Guilt, and Embarrassment Distinct Emotions? *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(6), 1256-1269. doi:10.1037/0022-3514.70.6.1256
- Tangney, J. P., Stuewig, J., & Mashek, D. J. (2007). Moral Emotions and Moral Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 345-372. doi:10.1146/annurev.psych.56.091103.070145
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50(1), 237-269. doi:10.1007/s11135-014-0146-0
- Temminck, E., Mearns, K., & Fruhen, L. (2015). Motivating Employees towards Sustainable Behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 402-412. doi:10.1002/bse.1827
- Tilghman-Osborne, C., Cole, D. A., Felton, J. W., & Ciesla, J. A. (2008). Relation of Guilt, Shame, Behavioral and Characterological Self-Blame to Depressive Symptoms in Adolescents Over Time. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 27(8), 809-842. doi:10.1521/jscp.2008.27.8.809
- Tracy, J. L., & Robins, R. W. (2006). Appraisal antecedents of shame, guilt, and pride: support for a theoretical model. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(10), 1339-1351. doi:10.1177/0146167206290212
- Turner, J. E. (2014). Researching State Shame With the Experiential Shame Scale. *The Journal of Psychology*, 148(5), 577-601. doi:10.1080/00223980.2013.818927
- Tyler, T. R., & Bies, R. J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J. S. Carroll (Ed.), *Applied social psychology and organizational settings* (pp. 77-98). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Van der Werff, E., Steg, L., & Keizer, K. (2013). The value of environmental self-identity: The relationship between biospheric values, environmental self-identity and environmental preferences, intentions and behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 55-63. doi:10.1016/j.jenvp.2012.12.006
- Van der Werff, E., Steg, L., & Keizer, K. (2014). I Am What I Am, by Looking Past the Present: The Influence of Biospheric Values and Past Behavior on Environmental Self-Identity. *Environment and Behavior*, 46(5), 626-657. doi:10.1177/0013916512475209
- Vlachos, P. A., Epitropaki, O., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2013). Causal attributions and employee reactions to corporate social responsibility. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 334-337.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., Bachrach, D. G., & Morgeson, F. P. (2017). The effects of managerial and employee attributions for corporate social responsibility initiatives. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1111–1129. doi:10.1002/job.2189
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588. doi:10.1007/s10551-012-1590-1
- Weijters, B., Cabooter, E., & Schillewaert, N. (2010). The effect of rating scale format on response styles: The number of response categories and response category labels. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 236-247. doi:10.1016/j.ijresmar.2010.02.004
- Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573. doi:10.1007/978-1-4612-4948-1_6
- Weiner, B. (2006). *Social Motivation, Justice, and the Moral Emotions: An Attributional Approach*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Weiss, H. M., Suckow, K., & Cropanzano, R. (1999). Effects of Justice Conditions on Discrete Emotions. *Journal of Applied Psychology*, 84(5), 786-794. doi:10.1037/0021-9010.84.5.786
- Whitmarsh, L., & O'Neill, S. (2010). Green identity, green living? The role of pro-environmental self-identity in determining consistency across diverse pro-environmental behaviours. *Journal of Environmental Psychology*, 30(3), 305-314. doi:10.1016/j.jenvp.2010.01.003
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. doi:10.1177/014920639101700305
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718. doi:10.2307/258977

Wright, C., & Nyberg, D. (2012). Working with passion: Emotionology, corporate environmentalism and climate change. *Human Relations*, 65(12), 1561–1587. doi:10.1177/0018726712457698

