

Encourager les comportements écoresponsables en milieu organisationnel par les échanges sociaux : l'effet contingent du climat de travail sur la justice perçue

Using social exchange to encourage eco-responsible behaviour in an organisational environment: The work climate's contingent effect on perceived justice

Fomentar los comportamientos eco-responsables en un ámbito organizacional mediante los intercambios sociales: el efecto contingente del clima laboral sobre la justicia percibida

Mehdi Dahmen, Pascal Paillé, Norchène Ben Dahmane Mouelhi and Lotfi Hamzi

Volume 27, Number 1, 2023

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1098921ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1098921ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Dahmen, M., Paillé, P., Ben Dahmane Mouelhi, N. & Hamzi, L. (2023). Encourager les comportements écoresponsables en milieu organisationnel par les échanges sociaux : l'effet contingent du climat de travail sur la justice perçue. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 27(1), 40–53. <https://doi.org/10.7202/1098921ar>

Article abstract

This article addresses the unrecognized role of perceived justice on pro-environmental behavior. An empirical study was carried out on a sample of 223 office workers working in a public administration in Tunisia. Based on social exchange tenets, results reveal that the effect of perceived justice is strengthened when employees perceive a positive effect of work climate on their pro-environmental commitment. In contrast, no interaction is reported for perceived justice at the supervisor level.

Encourager les comportements écoresponsables en milieu organisationnel par les échanges sociaux : l'effet contingent du climat de travail sur la justice perçue

Using social exchange to encourage eco-responsible behaviour in an organisational environment: the work climate's contingent effect on perceived justice

Fomentar los comportamientos eco-responsables en un ámbito organizacional mediante los intercambios sociales: el efecto contingente del clima laboral sobre la justicia percibida

Mehdi Dahmen

Faculté des sciences de l'administration,
Université Laval, Canada
mehdi.dahmen.1@ulaval.ca

Pascal Paillé

NEOMA Business School,
Campus de Rouen, France
pascal.paille@neoma-bs.fr

Norchène Ben Dahmane Mouelhi

ESCE International Business School,
OMNES Education
norchenebmd@yahoo.fr

Lotfi Hamzi

Neoma Business School,
Campus de Reims, France
lotfi.hamzi@neoma-bs.fr

RÉSUMÉ

Cet article aborde le rôle méconnu de la justice perçue sur les comportements pro-environnementaux. Une étude empirique a été réalisée sur un échantillon de 223 employés de bureau travaillant dans une administration publique en Tunisie. En se basant sur les principes de l'échange social, les résultats révèlent que l'effet de la justice perçue est renforcé lorsque les employé(e)s perçoivent l'existence d'un climat de travail favorable à leur engagement pro-environnemental. En revanche, aucune interaction n'est reportée pour la justice perçue au niveau du supérieur.

Mots-Clés : Justice perçue, conservation de l'électricité, climat de travail, engagement environnemental, échange social

Abstract

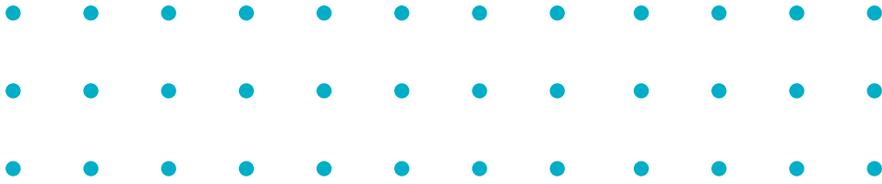
This article addresses the unrecognized role of perceived justice on pro-environmental behavior. An empirical study was carried out on a sample of 223 office workers working in a public administration in Tunisia. Based on social exchange tenets, results reveal that the effect of perceived justice is strengthened when employees perceive a positive effect of work climate on their pro-environmental commitment. In contrast, no interaction is reported for perceived justice at the supervisor level.

Keywords: Perceived justice; energy conservation, work climate, environmental commitment, social exchange

Resumen

Este artículo analiza el papel poco conocido de la justicia percibida sobre los comportamientos proambientales. Se realizó un estudio empírico sobre una muestra de 223 oficinistas de una administración pública de Túnez. Basándose en los principios del intercambio social, los resultados revelan que el efecto de la justicia percibida es reforzado cuando los empleados perciben la existencia de un clima laboral favorable en su compromiso proambiental. Por el contrario, no se observa ninguna interacción en la justicia percibida a nivel directivo.

Palabras Clave: Justicia percibida; conservación de la electricidad; clima laboral; compromiso medioambiental; intercambio social



La croissance démographique et économique qu'a connue le monde durant les deux dernières décennies a été accompagnée d'une augmentation de consommation dans plusieurs domaines notamment dans le domaine énergétique (Liu *et al.*, 2015). À ce niveau, la Tunisie ne fait pas l'exception. Le pays connaît une évolution de la consommation énergétique qui pèse lourdement sur le budget de l'État et entraîne une crise de croissance et une course à la production d'électricité (Bennasr & Verdeil, 2014). Il est à noter que la balance énergétique du pays est en déficit, depuis 2000, sous l'effet combiné de l'épuisement des ressources pétrolières locales et d'une demande en augmentation (Bolzon *et al.*, 2014). À cet égard, les chiffres publiés par le ministère de l'énergie et des mines indiquent que le déficit du bilan énergétique a atteint 59% en 2019, alors qu'il ne dépassait pas 10% avant 2010¹.

Le choix de la Tunisie nous a paru pertinent en raison du discours et des efforts récents faits dans ce pays en vue de l'adoption d'une politique environnementale et de RSE en avance par rapport à d'autres pays du continent africain et de la région du Moyen-Orient². Les entreprises y sont encouragées à la fois par un dispositif national ainsi que par un cadre institutionnel international qui promeuvent le développement et la responsabilité sociale. La stratégie environnementale en Tunisie est assurée par un cadre légal assez complet qui comporte des dispositions constitutionnelles, législatives et réglementaires telles que le code des eaux, le code forestier, le code des hydrocarbures, le code minier et le code de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme. Le volet fiscal complète cette stratégie avec de nombreuses incitations financières visant à encourager notamment, le développement régional, la lutte contre la pollution et la protection de l'environnement ainsi que les économies d'énergie³.

L'objectif annoncé du gouvernement tunisien consiste essentiellement à limiter la croissance de la consommation d'électricité, avec un objectif d'une réduction de 40%, par rapport à la tendance actuelle, à l'horizon de l'année 2030 (Bolzon *et al.*, 2014). Pour ce faire, l'État tunisien a misé sur la maîtrise de la consommation énergétique dans le secteur public. En effet, les entreprises et les administrations publiques sont le plus grand employeur du pays et exercent une fonction politique importante de régulation de la vie économique et sociale (Ennaceur, 2000; Abdessalem, 2010). En 2017, l'effectif de la fonction publique a atteint 642,9 mille employés⁴. Le nombre des fonctionnaires

publics connaît une croissance annuelle de l'ordre de 3,3%. Des stratégies ciblées en matière d'efficacité énergétique ont alors été mises en place, y compris des obligations d'économies d'énergie pour les bâtiments publics, le remplacement des systèmes d'éclairage inefficaces par les systèmes d'éclairage LED et l'achat en vrac d'appareils éco-énergétiques⁵. Il s'agit donc d'une politique environnementale essentiellement basée sur l'investissement dans des équipements verts. Or, dans le domaine environnemental, la modification des comportements est souvent considérée comme la solution la moins coûteuse et la plus rapide pour optimiser les processus organisationnels (Azhar et Yang, 2019).

Dans ce cadre, il semble que la littérature portant sur la conservation de l'énergie en milieu organisationnel reste peu développée lorsqu'on la compare à celle portant sur la conservation de l'énergie dans les ménages (Zhang *et al.*, 2013b). Or il s'agit de deux contextes complètement différents. Les raisons qui motivent une personne à conserver l'énergie dans sa sphère privée ne sont pas les mêmes que celles qui déclenchent cette motivation dans sa sphère de travail (Paillé *et al.*, 2019). En effet, un employé n'a aucun bénéfice direct à tirer en conservant l'énergie sur le lieu de travail puisque ce n'est pas à lui qu'incombent les coûts économiques associés à la consommation de l'énergie contrairement à son usage dans son espace domestique (Leygou *et al.*, 2017). Toute organisation souhaitant réduire son empreinte carbone doit pouvoir compter sur le soutien et la collaboration de ses employés pour engager des efforts tangibles visant l'adoption de comportements écoresponsables en ce qui concerne la consommation de l'énergie dans leur milieu de travail (Zhang *et al.*, 2013a). De leur côté, Norton *et al.* (2014) ont postulé que la prise en compte de la justice en contexte organisationnel doit permettre de mieux comprendre comment le climat pro-environnemental opère sur les individus. Malheureusement, dans leurs conclusions, Norton *et al.* (2014) restent vagues sur l'effet du climat sur les comportements écoresponsables des employés.

Partant de ces premiers constats, l'objectif de cet article est de tester un modèle de recherche (Figure 1) qui examine les interactions potentielles entre le climat de travail lié à l'enjeu environnemental, la justice perçue et l'engagement environnemental des employés afin de prédire les comportements environnementaux en milieu organisationnel. Le cadre théorique va préciser les bases conceptuelles du modèle de recherche. Sont ensuite présentées les parties exposant la méthodologie et les résultats. Les implications théoriques et pratiques des résultats sont discutées. Les limites et plusieurs avenues de recherches sont également identifiées.

1. Données publiées sur le site officiel du ministère tunisien de l'énergie et des mines (Date de consultation : 17 Février 2021) <https://www.energiemines.gov.tn/fr/themes/energie/electricite-gaz/>

2. Le site officiel du ministère tunisien de l'environnement est une mine d'informations sur la place que les autorités veulent accorder à la protection de l'environnement et à la RSE : <http://www.environnement.gov.tn/index.php/fr/le-ministere/le-cadre-legislatif-et-institutionnel> (Date de consultation : 7 Juillet 2021)

3. Cf. Code d'Incitation à l'Investissement, notamment les articles 37, 38, 40 et 41.

4. données de l'institut national de la statistique <http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/Caract%C3%A9ristiques%20des%20agents%20de%20la%20fonction%20publique%20et%20leurs%20salaires%202013-2017.pdf> (date de consultation : 13 juillet 2021)

5. Données publiées sur le site de la banque mondiale - Mise en œuvre de mesures d'efficacité énergétique dans la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord : Concrétiser le potentiel d'efficacité énergétique dans les secteurs de l'industrie, des services et du logement (6 mai 2016; Date de consultation : 17 février 2021) <http://documents1.worldbank.org/curated/en/890941476343769511/pdf/109023-WP-P148222-PUBLIC-FRENCH-DeliveringEEinMENAMayFR.pdf> document datant du 6 Mai 2016 (Date de consultation : 17 février 2021)

Cadre théorique de la recherche

L'échange social

Les effets induits par la justice perçue sont traditionnellement analysés sous l'angle de la théorie de l'échange social en déterminant comment les employés engagent des comportements socialement responsables en réaction à un traitement perçu comme équitable (Aryee *et al.*, 2015). L'échange social se fonde sur le principe de la norme universelle de réciprocité (Gouldner, 1960) qui génère chez un bénéficiaire le sentiment d'obligation envers le donateur (Molm *et al.*, 2007). Respecter cette norme permet de maintenir des relations fructueuses sur le long terme entre les partenaires et favorise les attitudes et les comportements qui s'alignent avec les attentes de l'employeur (Mitchell *et al.*, 2012). L'échange social ne se limite pas à l'échange de biens tangibles. Les services, le soutien psychologique, le traitement juste et équitable, ainsi que toute autre forme d'entraide peuvent faire l'objet d'échanges sur le lieu de travail (Blau, 1964). L'échange social est désormais reconnu comme un cadre théorique prometteur pour prédire les comportements pro-environnementaux en milieu organisationnel (Norton *et al.*, 2015; Paillé et Boiral, 2013), et notamment les comportements de préservation de l'énergie (Zhang *et al.*, 2013b). Par conséquent, une analyse des effets de la justice perçue sur les comportements environnementaux peut apporter un gain de compréhension à l'application des échanges sociaux en contexte environnemental.

Le comportement de conservation de l'électricité (CCE)

Un examen approfondi de la littérature sur le sujet des comportements écoresponsables en contexte organisationnel indique que de nombreux concepts ont été proposés ces dernières années. Ces différents concepts évoquent l'aspect volontaire et discrétionnaire de l'engagement des employés dans des comportements pro-environnementaux (Kim *et al.*, 2014; Paillé et Boiral, 2013).

Bien qu'encore bourgeonnante, la littérature sur la durabilité environnementale en milieu de travail a mis en évidence que les employés peuvent se comporter de manière écoresponsable de multiples façons. À titre d'exemples, ils peuvent agir par et pour eux-mêmes en procédant par exemple au tri sélectif (Robertson et Barling, 2017). Ils peuvent aussi aider leurs collègues à appréhender la complexité des questions écologiques (Paillé *et al.*, 2016), ou encore agir en faveur de la cause environnementale au nom de leur organisation (Pellegrini *et al.*, 2018).

À cet effet, Ones et Dilchert (2012) ont établi que les employés peuvent contribuer à réduire leur empreinte carbone au travail par la réalisation d'actes individuels qui peuvent être regroupés dans les cinq catégories suivantes : (1) éviter les nuisances environnementales (exemple : tester régulièrement le degré de contamination des sols proches des installations), (2) travailler de manière responsable (exemple : mise en place de processus de fabrication durable), (3) influencer les attitudes et les comportements de leurs collègues (exemple : encourager le covoiturage pour se rendre sur le lieu de travail), (4) prendre des initiatives individuelles (exemple : lancer un nouveau programme environnemental), et (5) préserver les ressources (exemple : réduire l'usage du papier en favorisant les impressions recto-verso). En considérant ces quelques exemples de comportements cités ci-dessus, il semble que l'amplitude des choix potentiels pour se comporter de manière écoresponsable est en théorie particulièrement large.

Toutefois, dans les recherches portant sur les employés sans responsabilité hiérarchique, les comportements écoresponsables consistant à conserver les ressources sont significativement plus étudiés que les autres (Francoeur *et al.*, 2021). D'un autre côté, Yuriev *et al.* (2020) rapportent que les actes individuels orientés sur la conservation de l'énergie font partie, avec le tri sélectif et le choix du transport pour se rendre au travail, des trois comportements pro-environnementaux les plus fréquemment observés. Ceci est expliqué par les degrés de latitude d'action et de capacité de décision auxquels sont confrontés les employés dans leur quotidien de travail lorsqu'ils cherchent à agir à leur niveau en faveur de l'environnement sans trop subir les contraintes organisationnelles (Paillé, 2020). Au niveau individuel, le comportement concret de conservation de l'électricité sur le lieu de travail peut se manifester de multiples manières telles que la déconnexion du matériel informatique après usage (Blok *et al.*, 2015) ou l'extinction des lumières en quittant un lieu de travail en fin de journée (Lamm *et al.*, 2013).

La justice perçue

La justice se définit comme l'évaluation individuelle du bien-fondé éthique et moral sur la manière dont sont prises les décisions ainsi que sur la perception des conduites managériales (Cropanzano *et al.*, 2007). En cela, la justice n'est pas une réalité objective, mais exprime plutôt un sentiment subjectif sur ce que les personnes croient être juste (Kellerhals *et al.*, 1988). La littérature distingue généralement trois formes de justice : distributive, procédurale et interactionnelle (Nasr *et al.*, 2009).

La justice distributive semble être la première forme de justice étudiée en contexte organisationnel. Elle est traditionnellement associée à la théorie de l'équité développée dans les années 60 par Homans (1961) et Adams (1965). Cette approche de la justice se fonde sur le principe de la comparaison inter-individuelle (Martins & Monroe, 1994) de laquelle dérive le sentiment d'(in)équité sur la manière dont est perçue l'attribution des ressources matérielles ou socio-émotionnelles (El Akremi *et al.*, 2006). Pour une personne donnée, est perçu comme équitable le mode de répartition qui tient compte de ses investissements personnels. À l'inverse, est perçu comme inéquitable un mode d'attribution des ressources qui n'en tient pas compte.

Par ailleurs, la justice procédurale s'attache à rendre compte de l'équité des processus décisionnels par lesquels l'organisation affecte des ressources à ses membres (Colquitt *et al.*, 2005). Dans ce cas, l'individu évalue la démarche sur laquelle repose la décision d'affectation des ressources et non la décision elle-même.

Enfin la justice interactionnelle introduit l'aspect humain de la prise de décision. Elle renvoie aux préoccupations des personnes concernant la qualité du traitement interpersonnel reçu pendant la mise en œuvre des procédures (Bies et Moag, 1986).

L'engagement environnemental des employés

L'engagement des employés est l'un des concepts les plus étudiés dans la littérature organisationnelle (Solinger *et al.*, 2008). Ce concept reflète souvent l'attachement émotionnel de l'employé envers une cible particulière telle que l'organisation, le superviseur, les collègues, la profession ou encore une cause (Klein *et al.*, 2014). L'importance de l'engagement envers ces différentes cibles réside dans sa capacité à orienter et à expliquer les comportements de l'employé (Aktar & Pangil, 2018). Certains chercheurs ont proposé de considérer l'environnement comme une cible possible de

l'engagement des employés en milieu de travail. Ainsi, Raineri et Paillé (2016) suggèrent que l'engagement environnemental des employés serait « *un état d'esprit marqué par un sentiment d'attachement et de responsabilité envers l'environnement sur le lieu de travail* » (p. 133). Cet engagement reflète alors l'intérêt qu'accorde l'employé à la cause environnementale et son attachement aux comportements pro-environnementaux (Cantor *et al.*, 2012). Un employé démontre son engagement envers l'environnement notamment lorsqu'il fait le choix de prendre soin d'agir en conformité avec les préoccupations environnementales de son organisation et de respecter les valeurs écologiques promues par cette dernière (Paillé & Valéau, 2021).

Le climat de conservation de l'électricité (CLMT)

Le climat organisationnel perçu par les membres de l'organisation peut influencer leurs comportements et orienter leurs activités (Qadeer & Jaffery, 2014). Par ailleurs, pour étudier les effets du climat de travail, il est préférable de l'opérationnaliser en fonction d'un enjeu précis au sein de l'organisation (Parker *et al.*, 2003). Ce choix devrait permettre d'isoler les dimensions du climat liées à cet enjeu et de déduire ses conséquences sur une activité particulière ou un phénomène spécifique dans l'organisation (Patterson *et al.*, 2005). Dans ce cadre, Zhang *et al.*, (2014) proposent d'étudier le climat dans l'organisation en lien avec l'enjeu de préservation de l'électricité. Plus précisément, il s'agit d'étudier la perception que peuvent avoir les employés des procédures mises en place par l'organisation pour la conservation de l'électricité. Ainsi, si les employés pensent que leur organisation encourage cette pratique, ils seront plus à même de s'engager à leur tour dans des comportements qui consistent à préserver l'énergie (Zhang *et al.*, 2013a). Cette perception de la politique énergétique de l'organisation par les employés reflète l'existence d'un climat favorable à la conservation de l'électricité.

Modèle de recherche et hypothèses

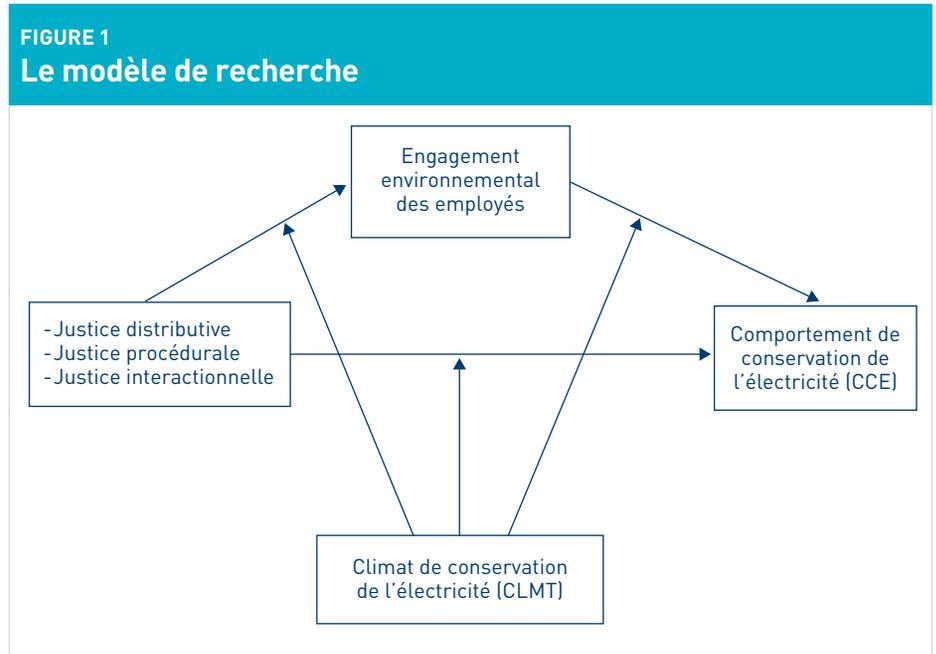
Les relations entre la justice perçue, l'engagement environnemental et le CCE

Les effets induits par la perception de la justice sur les conduites individuelles en milieu organisationnel sont généralement expliqués par les principes de la théorie de l'échange social (Lavelle *et al.*, 2007). Les décisions perçues par les employés comme (in)justes contribuent à façonner le contexte dans lequel se déroulent les relations d'échange avec l'organisation ou ses représentants (Tariq *et al.*, 2016). À cet effet, des résultats récurrents indiquent que les perceptions de procédures et de traitements équitables ont plutôt tendance à amener les employés à adopter des attitudes (engagement organisationnel) et des comportements démontrant leur investissement dans le travail (Viswesvaran & Ones, 2002). En revanche, les employés sont plus susceptibles d'exprimer des réactions négatives sous la forme d'une intention de retrait ou de comportements de travail contre-productifs (gaspillage des ressources, le sabotage ou le vol) s'ils perçoivent être traités injustement (Baloglu *et al.*, 2010).

Partant de ces résultats issus de la littérature en management, bien qu'il semble envisageable de s'attendre à des résultats comparables, aucune étude n'a été répertoriée dans la littérature spécialisée en environnement en ce qui concerne les effets de la justice perçue sur les intentions écoresponsables des employés. Toutefois, il est possible

de s'inspirer des résultats d'une recherche récente. Anser, Shafique, Usman, Akhtar et ali (2021) ont mis en évidence un effet positif et significatif entre l'orientation individuelle pour la justice environnementale et les comportements pro-environnementaux orientés vers une utilisation réduite des ressources énergétiques en milieu de travail. Ces derniers conçoivent l'orientation interne pour la justice environnementale comme une vertu morale qui incite les personnes à considérer dans leur comportement au travail la protection de l'environnement naturel comme un impératif. Comme le principe moral est le point de convergence avec les trois formes de justice examinées dans cette étude, les résultats de Anser *et al.* (2021) constituent un point de référence utile nous permettant d'anticiper un effet positif des formes de justice distributive, procédurale et interactionnelle sur le comportement de conservation de l'électricité.

Hypothèse 1. Les formes de justice distributive, procédurale et interactionnelle ont un effet positif sur le comportement de conservation de l'électricité.



La recherche actuelle reste également relativement silencieuse sur la nature des liens entre les trois formes de justice et l'engagement environnemental des employés. Gifford (2011) a proposé de considérer l'iniquité perçue comme un sentiment pouvant potentiellement faire obstacle à la compréhension de la réalité des enjeux et des conséquences du changement climatique et par rebond entraver la capacité d'engagement pro-environnemental des individus. Bien qu'aucune recherche n'ait encore formellement

testé cette possibilité en milieu de travail, en s'appuyant sur les résultats des recherches présentées précédemment qui rapportent un effet positif récurrent de la justice perçue sur l'engagement des employés, il semble pertinent de supposer que les employés sont néanmoins enclins à agir de manière écoresponsable s'ils estiment avoir été traités équitablement par leur employeur. Il semble donc justifié de s'attendre à un effet positif de la justice perçue dans l'organisation sur l'engagement environnemental des employés.

Hypothèse 2. Les formes de justice distributive, procédurale et interactionnelle ont un effet positif sur l'engagement environnemental des employés.

Mesmer-Magnus *et al.* (2013) ont été parmi les premiers à détecter le potentiel prédictif de l'engagement environnemental des employés. En s'appuyant sur les résultats de la littérature en management, ils ont supposé que l'engagement environnemental des employés présente toutes les caractéristiques pour anticiper un effet positif sur l'intention des personnes de se conduire de manière écoresponsable dans leur travail. Il a été démontré que l'engagement environnemental des employés stimule leur intention de réaliser des actions environnementales innovantes (Cantor *et al.*, 2012) et favorise leur performance environnementale individuelle sous la forme de comportement de citoyenneté environnementale (Raineri & Paillé, 2016). Cet engagement permet aussi d'accroître la fréquence à laquelle les employés agissent concrètement à leur niveau en recyclant, triant des déchets, et en réduisant leur impact environnemental dans leur quotidien de travail (Pham *et al.*, 2020). Ces résultats préalables permettent de proposer l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3. L'engagement environnemental a un effet positif sur le CCE.

Par ailleurs, les recherches qui utilisent l'échange social comme cadre théorique pour prédire les comportements au travail reconnaissent souvent l'importance du rôle joué par l'engagement des employés. Dans ce cadre, le rôle médiateur de l'engagement environnemental des employés a été établi par sa capacité à transmettre aux comportements pro-environnementaux l'effet des politiques environnementales (Raineri & Paillé, 2016), du soutien du supérieur immédiat (Cantor *et al.*, 2015), et des pratiques de gestion des ressources humaines (Pham *et al.*, 2020), mais reste à démontrer pour les trois formes de justice perçue en contexte de travail. Toutefois, compte tenu de ces recherches, ainsi que des développements en appui des hypothèses 1 et 2, il semble cohérent de supposer que l'engagement environnemental des employés transmet l'effet de la justice sur le CCE :

Hypothèse 4. L'engagement environnemental des employés médiatise la relation entre les formes de justice distributive, procédurale et interactionnelle et le CCE.

Le rôle modérateur du CLMT

Il est maintenant proposé d'examiner l'effet contingent du climat perçu sur la transmission par l'engagement environnemental de l'effet de la justice sur le CCE. En d'autres termes, il s'agit de tester si l'effet indirect dépend ou non du CLMT.

Le climat pro-environnemental repose sur la perception par les employés d'éléments tangibles qui leur indiquent le degré auquel leur employeur est lui-même engagé et préoccupé par les questions environnementales. Ces éléments tangibles font le plus souvent références à la mise en place d'une politique environnementale, à l'existence d'une culture mettant en avant les principes et les valeurs écologiques, ou encore

l'inclusion des questions environnementales dans les choix, les décisions et les pratiques managériales (Norton *et al.*, 2015). En s'appuyant sur ces éléments, il est possible de supposer que la perception d'un climat de travail favorisant la conservation de l'électricité tend à renforcer l'influence d'un contexte d'emploi qui valorise l'équité et la justice sur l'engagement pro-environnemental des employés. Des résultats de recherches empiriques permettent d'étayer cette supposition.

Ainsi, Zhang *et al.* (2013a) ont montré que la perception d'un niveau élevé de CLMT interagit négativement avec l'obligation morale de veiller à une consommation appropriée de l'énergie en affectant le CCE. Ce résultat s'explique par le fait que l'obligation morale personnelle est susceptible de moins s'activer dans un contexte organisationnel où le climat agit comme une norme sociale (Norton *et al.*, 2015). Il a également été observé que les organisations qui encouragent la conservation de l'électricité par la mise en place de procédures et de pratiques facilitant cette conduite contribuent à créer un climat qui incite les employés à se comporter de manière écoresponsable envers la conservation de l'énergie (Zhang *et al.*, 2013a). Par ailleurs, l'existence d'une politique environnementale (Raineri et Paillé, 2016) au sein de l'organisation contribue positivement au développement de l'engagement environnemental des employés. Enfin, une étude expérimentale réalisée auprès d'employés travaillant pour une entreprise engagée dans un processus d'efficacité énergétique de ses locaux a montré que les employés ayant connaissance des engagements de leur employeur pour la protection de l'environnement sont plus concernés par les questions environnementales et perçoivent plus de justice que ceux qui ignorent le rôle de leur organisation (Labbouz, 2015). D'autre part, en comparaison avec les employés peu informés, cette même étude montre que les employés informés réagissent plus aux sollicitations de leur milieu en se montrant volontairement plus soucieux de l'environnement par l'adoption de comportements de réduction de consommation d'énergie.

À partir de ces observations, il semble raisonnable d'avancer que la perception d'un niveau élevé de CLMT renforce l'effet positif indirect de la justice perçue sur le CCE transmis par l'engagement des employés. De même, il semble justifier de s'attendre à ce que la perception d'un niveau faible du CLMT atténue l'effet indirect des formes de justice perçue sur le CCE transmis par l'engagement des employés :

Hypothèse 5. La perception d'un CLMT exerce un rôle modérateur sur la transmission de l'effet indirect des formes de justice distributive, procédurale et interactionnelle sur le CCE par l'engagement environnemental des employés.

Méthodologie de recherche

Échantillon

Pour réaliser cette étude, une collecte de données a été organisée, pendant deux mois durant l'année 2019, au sein d'une administration publique tunisienne opérant dans le secteur éducatif. Avec la collaboration de la direction générale, des e-mails contenant des liens menant vers un questionnaire en ligne ont été envoyés à 640 employés de bureaux travaillant dans différentes commissions et centres régionaux régis par cette administration.

Les participants pouvaient accéder à la plateforme de collecte de données en ligne sans avoir à s'identifier au préalable afin de garantir l'anonymat et la confidentialité des réponses.

Les participants étaient tous des agents de niveau hiérarchique opérationnel. Cette catégorie représente la majorité des employés et ses habitudes de consommation d'énergie devraient donc avoir l'impact le plus important sur le bilan de l'organisation.

238 réponses ont été reçues (un taux de réponse de 37,18%), dont 15 ont été écartées en raison d'un nombre trop élevé de données manquantes. L'échantillon final se compose de 223 employés de bureaux (48,43% femmes et 51,57% hommes). L'âge moyen est de 38,5 ans avec un écart type de 9,5 ans. L'ancienneté moyenne est de 15 ans avec un écart type de 9,6 ans. Bien que le genre, l'âge et l'ancienneté soient ici fournis pour donner une vue d'ensemble du profil des répondants, il est cependant régulièrement observé que ces variables n'influencent pas significativement l'engagement pro-environnemental des employés (Davis *et al.*, 2020). Ces trois caractéristiques ne sont donc pas incluses dans les analyses subséquentes, suivant ainsi le choix préconisé par Kim *et al.* (2014).

Les échelles de mesure

Pour mesurer les variables étudiées, des échelles de mesure proposées dans des études antérieures ont été utilisées (tableau 1; Annexe 1). En suivant les recommandations de Vallerand (1989), deux des chercheurs ont procédé, séparément, à la traduction des items de l'anglais au français, puis du français à l'anglais. Ils ont ensuite comparé et évalué leurs résultats respectifs afin de vérifier le degré de fidélité de la traduction et de proximité sémantique.

TABLEAU 1 Les échelles de mesure				
Variable mesurée	Type d'échelle	Auteurs	Nombre d'items	Alpha de cronbach
Justice distributive	Likert	Müller et Djuatio (2011)	5	.81
Justice procédurale	Likert	Müller et Djuatio (2011)	8	.92
Justice interactionnelle	Likert	Moorman (1991)	6	.92
Climat de conservation de l'électricité	Likert	Zhang <i>et al.</i> (2013)	3	.92
Engagement environnemental des employés	Likert	Raineri et Paillé (2015)	8	.90
Le comportement de conservation de l'électricité	Likert	Zhang <i>et al.</i> (2013)	8	.73

Analyse des données

Les analyses sont réalisées en suivant trois étapes. La première étape consiste à vérifier si les données collectées sont affectées par un biais de variance commune. La deuxième étape consiste à évaluer le modèle de mesure et la troisième étape consiste à tester les hypothèses proposées.

Résultats

Vérification du biais de variance commune

Plusieurs indicateurs sont retenus pour aider à la prise de décision des étapes 1 et 2. Le «*Root mean square error of approximation*» (RMSEA) représente la racine carrée de la moyenne des termes d'erreur qui caractérise la différence de moyenne au niveau de la population de laquelle est tiré l'échantillon. Sa valeur idéale doit être comprise entre 0,5 et 0,8 (Schermelleh-Engel *et al.*, 2003). Deux autres indices ont été retenus. Le CFI (Comparative fit index) qui mesure la diminution relative du manque d'ajustement, et l'indice NFI (Normed fit index ou Bentler-Bonnet index), qui mesure la proportion dans laquelle le modèle s'améliore par rapport à un modèle nul. Leur valeur doit être supérieure à .90 (Kline, 2015).

TABLEAU 2 Résultats de la comparaison des modèles							
Modèles	χ^2	df	χ^2/df	CFI	NNFI	RMSEA	AIC
Modèle nul	9710,8***	703	13,8	-	-	-	-
Modèle à quatre facteurs (Modèle de mesure d'ordre 1)	2076,9***	661	3,1	.84	.83	.09	2236,9
Modèle à six facteurs (Modèle de mesure d'ordre 2)	1190,8***	658	1,8	.94	.93	.06	1356,8
Modèle de mesure avec inclusion d'un facteur commun	1192,5***	657	1,8	.94	.93	.06	1360,5
Modèle concurrent 1	2075,9***	659	3,1	.84	.83	.09	2239,9
Modèle concurrent 2	2075,6***	659	3,1	.84	.83	.09	2239,6
Modèle concurrent 3	1189,0***	659	1,8	.94	.93	.06	1353,0

Note : *** p < .001; Le modèle concurrent 1 associe sur un même facteur les justices interactionnelle et distributive. Le modèle concurrent 2 associe sur un même facteur les justices interactionnelle et procédurale. Le modèle concurrent 3 associe sur un même facteur les justices procédurale et distributive.

Le tableau 2 présente un ensemble de résultats qui concernent les étapes 1 et 2 de la stratégie d'analyse. La vérification du biais de variance commune a été réalisée à partir de l'approche du facteur commun unique (Podsakoff *et al.*, 2003). Cette approche compare le modèle de mesure à lui-même mais avec inclusion d'un facteur commun. Le principe consiste à régresser le facteur commun sur chaque indicateur (Marler *et al.*, 2009). Si le modèle de mesure offre un meilleur ajustement que le modèle de mesure avec inclusion d'un facteur commun, alors il convient de déduire que les données ne sont pas affectées par un biais de variance commune. En se basant sur la valeur de l'indice AIC, le tableau 2 révèle que le modèle de mesure avec inclusion d'un facteur

commun offre un meilleur ajustement que le modèle de mesure d'ordre 1 (les trois formes de justice ne sont pas distinguées), mais qu'il ajuste moins bien les données en comparaison du modèle de mesure d'ordre 2 (les trois formes de justice sont distinguées). Il est alors possible de déduire que les données ne sont pas corrompues par un biais de variance commune puisque à ce stade les trois formes de justice sont distinguées.

Modèle de mesure

Le modèle de recherche a été comparé avec plusieurs modèles concurrents qui proposent différentes combinaisons des formes de justice entre elles. Le but est d'écarter le risque de tester les hypothèses sur un modèle de recherche erroné en vérifiant si un modèle niché offre ou non un meilleur ajustement aux données. Sur la base des indices usuels de comparaison, le tableau 2 révèle que le modèle concurrent 3 combinant les formes distributive et procédurale de la justice offre un meilleur ajustement aux données que le modèle de recherche hypothétique. Cela suggère que les répondants ne distinguent pas les deux formes de justice attribuées aux relations avec l'organisation, mais qu'ils différencient la justice dont la source provient de l'organisation en tant qu'institution de la justice dont la source provient de leur supérieur immédiat.

En conclusion, l'examen des construits à suivre ainsi que le test des hypothèses tiennent compte de ce résultat. Deux formes de justice sont alors examinées : la justice interactionnelle et la justice institutionnelle qui résulte désormais de l'agrégation des formes procédurale et distributive. Pour finir, le modèle concurrent 3 devient le modèle de recherche.

TABLEAU 3 Matrices des corrélations et propriétés psychométriques					
	1.	2.	3.	4.	5.
Matrices des corrélations					
1. Justice institutionnelle	-				
2. Justice interactionnelle	.28(.07)**	-			
3. Engagement environnemental	.86(.73)**	.29(.08)**	-		
4. Climat de conservation de l'électricité	.64(.40)**	.29(.08)**	.72(.51)**	-	
5. Comportement de conservation de l'électricité	.75(.56)**	.26(.06)**	.82(.67)**	.85(.72)**	-
Propriétés psychométriques					
Moyenne	3,2	4,3	3,8	4,3	3,2
Ecart-type	1,1	1,3	1,4	1,8	0,9
Cronbach α	.96	.92	.90	.92	.73
Joreskog rho	.91	.92	.97	.94	.91
Variance moyenne extraite	.81	.68	.82	.85	.62

Note : ** $p < .01$; La valeur entre parenthèse fait référence à la valeur partagée (R^2) entre deux variables

Pour examiner les construits, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée en estimant le maximum de vraisemblance avec AMOS 26. La validité convergente du modèle a été vérifiée en calculant la variance extraite moyenne (VEM) qui fournit la proportion de variance totale expliquée par la variable latente. Le ρ de Jöreskog qui mesure la consistance interne est aussi présenté dans le tableau 2. Les valeurs recommandées doivent être supérieures à .50 pour la VEM (Hair *et al.*, 2010) et à .70 pour le ρ de Jöreskog (Fornell & Larcker, 1981). Le tableau 3 montre que les valeurs obtenues respectent les exigences usuelles⁶. Enfin, la validité discriminante se vérifie pour chaque paire de variable en procédant à la comparaison entre la moyenne de leur VEM respective et leur variance partagée (mesurée au travers du carré de leurs corrélations R^2 et indiquée entre les parenthèses dans la matrice des corrélations). La discrimination est démontrée lorsque le R^2 est inférieur à la moyenne des VEM (Fornell & Larcker, 1981).

Test des hypothèses

L'hypothèse 1 qui postulait un effet positif des formes de justice sur le comportement de conservation de l'électricité est attestée pour la justice institutionnelle ($b = .72$, $SE = .02$, $95\% CI = .67, .76$), mais pas pour la justice interactionnelle ($b = .06$, $SE = .03$, $95\% CI = -.04, .11$).

L'hypothèse 2 est confirmée par les données et rapporte une relation significative entre l'engagement environnemental des employés et la justice institutionnelle ($b = .77$, $SE = .03$, $95\% CI = .71, .83$) ainsi que la justice interactionnelle ($b = .41$, $SE = .09$, $95\% CI = .23, .58$).

TABLEAU 4
Résultats pour les hypothèses 1 à 3

	Effet	SE	t	p	95% CI	
Hypothèse 1						
Justice institutionnelle → comportement de conservation de l'électricité	.72	.02	15,42	<.001	.671	.769
Justice interactionnelle → comportement de conservation de l'électricité	.06	.03	1,41	.159	-.049	.115
Hypothèse 2						
Justice institutionnelle → engagement environnemental	.77	.03	24,21	<.001	.711	.836
Justice interactionnelle → engagement environnemental	.41	.02	9,04	<.001	.232	.581
Hypothèse 3						
Engagement environnemental → comportement de conservation de l'électricité	.22	.03	5,64	<.001	.145	.300
Engagement environnemental → comportement de conservation de l'électricité	.29	.02	10,58	<.001	.242	.351

6. Il est à noter que la valeur initiale de la VEM pour le CCE était de .58 pour l'échelle de 8 items. Une purification de l'échelle a été réalisée pour garantir la qualité des différents indices. À cette fin trois items ont été éliminés (repérés par un astérisque dans l'annexe 1) pour obtenir une VME de .62 permettant d'assurer la discrimination avec la variable « climat de conservation de l'électricité » qui n'était pas vérifiée avec l'échelle complète de 8 items.

L'hypothèse 3 est vérifiée, car les données indiquent un effet positif et significatif entre l'engagement environnemental des employés et le CCE. On note également que la magnitude de l'effet varie sensiblement en fonction de la forme de justice impliquée dans l'équation (justice institutionnelle : $b = .22$, $SE = .03$, 95 % CI = .14, .30; justice interactionnelle : $b = .29$, $SE = .02$, 95 % CI = .24, .35).

L'hypothèse 4 implique le test d'un effet médiateur. La méthode du Bootstrap par le biais corrigé (avec un ré-échantillonnage aléatoire de $n = 5000$) a été utilisée. Cette technique est reconnue pour offrir la meilleure puissance statistique (Cheung & Lau, 2008). La médiation est démontrée lorsque le point d'estimation de l'effet indirect est compris dans un intervalle de confiance (95 %) qui exclut la valeur 0 et que le test d'inférence de Sobel est significatif (Hayes, 2018).

L'effet indirect est significatif pour les deux formes de justice, car les intervalles de confiance pour la justice institutionnelle ($b = .17$, $SE = .05$, 95 % CI = .12, .22) et pour la justice interactionnelle ($b = .12$, $SE = .05$, 95 % CI = .07, .17) ne contiennent pas la valeur 0. En complément, le résultat du test d'inférence de Sobel (Z) confirme que l'effet indirect est significatif pour la justice institutionnelle ($Z = 8,82$, $SE = .04$, $p < .001$) et aussi pour la justice interactionnelle ($Z = 3,20$, $SE = .04$, $p = .001$). L'hypothèse 4 est donc confirmée.

Le rôle modérateur du climat de conservation de l'électricité

L'hypothèse 5 nécessite de tester une médiation modérée. Le modèle 59 de la macro de Hayes a été choisi. Avant de procéder aux analyses, chaque terme d'interaction (c'est-à-dire, justice institutionnelle x climat; justice interactionnelle x climat; engagement environnemental x climat) a été réduit et centré pour neutraliser les effets indésirables associés à la multicolinéarité des prédicteurs. Le point d'estimation de l'effet répond aux mêmes exigences, il doit être différent de 0. En revanche, il n'existe pas de test d'inférence pour évaluer le modèle 59 (Hayes, 2018).

Les principaux résultats sont présentés dans les tableaux 4 et 5. Le tableau 5 indique que le CLMT interagit positivement avec la justice institutionnelle (.02, $SE = .01$, $t = 1,97$, 95 % CI = .001, .054) et la justice interactionnelle (.01, $SE = .00$, $t = 2,31$, 95 % CI = .001, .021), mais n'interagit pas avec l'engagement environnemental des employés, car la valeur 0 est incluse à l'intérieur des valeurs des bornes basse et haute de l'intervalle de confiance fixé à 95 %.

Le tableau 5 reporte l'effet d'interaction aux niveaux élevé et faible de CLMT sur les relations directes des deux formes de justice sur le comportement de conservation de l'énergie. Les résultats révèlent deux situations. Dans la première situation, le CLMT interagit positivement avec la justice institutionnelle lorsqu'il est perçu à niveau élevé (.353, $SE = .10$, 95 % CI = .150, .555) mais pas lorsqu'il est perçu à niveau faible (.047, $SE = .11$, 95 % CI = -.185, .279). À l'inverse, dans la deuxième situation, lorsqu'il est perçu à un niveau faible le CLMT interagit négativement avec la justice interactionnelle (-.08, $SE = .03$, $t = -2,1$, 95 % CI = -.155, -.005) mais lorsqu'il est perçu à niveau élevé il n'interagit pas avec la justice interactionnelle (.045, $SE = .04$, 95 % CI = -.03, .12).

Le tableau 5 montre également que l'engagement environnemental transmet l'effet de la justice institutionnelle sur le CCE aussi bien lorsque le CLMT est perçu comme faible (.39, $SE = .12$, 95 % CI = .17, .66) que lorsqu'il est perçu comme élevé (.24, $SE = .12$, 95 % CI = .03, .52). Toutefois, la différence est significative ($\Delta_{\text{effet}} = .15$, 95 % CI = .08, .39), ce qui indique que la force de l'effet indirect est renforcée seulement lorsque le niveau de

TABLEAU 5
Résultats pour l'hypothèse 5

	Effet	SE	t	p	95 % CI	
Justice institutionnelle x Climat de conservation de l'électricité	.02	.01	1,97	.0500	.001	.054
Engagement environnemental x Climat de conservation de l'électricité	-.00	.00	-1,37	.1699	-.022	.003
Justice institutionnelle → engagement → comportement de conservation de l'électricité						
Climat de conservation de l'électricité faible	.39	.12	-	-	.175	.666
Climat de conservation de l'électricité élevé	.24	.12	-	-	.037	.526
Justice interactionnelle x Climat de conservation de l'électricité	.01	.00	2,31	.0216	.001	.021
Engagement environnemental x Climat de conservation de l'électricité	-.00	.00	-0,52	.6006	-.010	.005
Justice interactionnelle → engagement → comportement de conservation de l'électricité						
Climat de conservation de l'électricité faible	.02	.03	-	-	-.038	.082
Climat de conservation de l'électricité élevé	.03	.02	-	-	-.000	.111

Note : * Le climat de conservation de l'électricité élevé est établi à 1 écart-type au-dessus de la moyenne; Le climat de conservation de l'électricité faible est établi à 1 écart-type en dessous de la moyenne

perception du CLMT est faible. En revanche, l'engagement environnemental ne transmet pas l'effet de la justice interactionnelle sur le CCE, car les intervalles de confiance comprennent la valeur 0.

En résumé, les données confirment l'hypothèse 4.

Discussion

Les résultats de la présente recherche contribuent à la compréhension des raisons pour lesquelles les employés s'engagent dans la conservation de l'énergie en mettant l'accent sur le rôle de la justice perçue, du climat de travail lié à la conservation de l'électricité et de l'engagement environnemental. Cette recherche apporte un éclairage nouveau en montrant que les différentes formes de justice perçues par les employés peuvent favoriser l'adoption des comportements pro-environnementaux au travail.

Les résultats de cette étude confirment aussi le lien positif entre les différentes formes de justice et l'engagement environnemental. La justice perçue vient alors s'ajouter aux autres déterminants de ce type d'engagement tels que la politique environnementale (Raineri & Paillé, 2016). Toutefois, si la politique et la culture font partie des facteurs contextuels qui influencent les attitudes des employés (Labelle & St-Pierre, 2015), la justice semble faire partie des facteurs organisationnels puisqu'il s'agit d'une perception issue des interactions impliquant l'individu dans sa relation avec les autres membres

de l'organisation ainsi qu'avec l'organisation elle-même. Ce lien positif entre la justice perçue et l'engagement environnemental confirme que les employés ont souvent tendance à réagir de manière orientée à l'équité de leurs partenaires d'échange (Nasr *et al.*, 2009; Aryee *et al.*, 2015). D'ailleurs, en suivant cette même logique, Paillé et Valéau (2021) ont démontré que les employés qui se sentent soutenus par leur organisation sont plus susceptibles de développer une forme d'engagement envers l'environnement.

Cette recherche apporte également une compréhension supplémentaire sur le rôle joué par le climat pro-environnemental de manière générale et le climat de conservation de l'électricité de manière particulière en milieu de travail. Jusqu'à présent, la littérature spécialisée (Zhang *et al.*, 2013a; Labbouz, 2015) offrait des indices permettant de spéculer sur la possibilité qu'un effet positif sur le comportement de préservation de l'énergie par les employés engagés envers l'environnement soit la résultante d'une interaction entre la justice organisationnelle et le climat qui règne dans l'organisation. Cette recherche apporte des éléments factuels qui étayaient cette affirmation. Il est en effet montré que le CLMT exerce un effet contingent sur le CCE. Cet effet dépend étroitement de la forme de justice en jeu et de l'engagement des employés envers l'environnement. Les résultats révèlent que la forme de justice institutionnelle interagit plus avec le CLMT que ne le fait la forme de justice interactionnelle. Ainsi, la perception d'un fort CLMT renforce l'effet de la justice institutionnelle sur le CCE. En revanche, le pouvoir explicatif de la justice institutionnelle est atténué lorsque le CLMT est faible. En ce qui concerne la justice interactionnelle, les résultats indiquent que lorsque le CLMT est perçu comme élevé, il n'affecte pas le pouvoir explicatif de la justice interactionnelle. En revanche, un faible CLMT atténue l'effet de la justice interactionnelle sur le CCE. En gardant à l'esprit que l'élément focal des formes de justice institutionnelle et interactionnelle sont respectivement l'organisation et les membres de la ligne hiérarchique, ces résultats indiquent que les efforts des employés pour préserver l'énergie sont réalisés plus en réaction à un traitement équitablement reçu par l'organisation que par un traitement équitable reçu par les employés occupant des fonctions managériales. En d'autres termes, cela semble suggérer, dans le contexte étudié, que les employés ne considèrent pas, ou peu, la nature de leurs rapports interindividuels avec leurs supérieurs immédiats comme une caractéristique du CLMT, alors que cela semble être le cas en ce qui concerne la nature de leurs rapports à l'organisation. Ce résultat est cohérent avec le contexte dans lequel l'étude a été réalisée. En effet, malgré des difficultés financières, l'administration publique tunisienne semble garantir une forme de justice distributive en assurant la transparence et l'objectivité des pratiques de GRH (Dahmani, 2015).

Enfin, en étudiant les comportements environnementaux des employés publics dans le contexte tunisien, cette étude se distingue par le terrain investigué et la population étudiée. En effet, les recherches menées dans le contexte tunisien se sont souvent focalisées sur l'étude des comportements verts au niveau organisationnel (Ben Yedder et Farhoud, 2014; Hamdoun *et al.*, 2016; Gasmî *et al.*, 2019) et les rares études qui s'intéressent au niveau individuel concerne les dirigeants et les cadres supérieurs dans le secteur privé (Turki, 2009; Tounés *et al.*, 2014; Tounés & Gribaâ, 2020). Ces études ne permettent donc pas de couvrir toutes les facettes des comportements environnementaux en milieu organisationnel. À notre connaissance, il n'existe à ce jour aucune autre recherche ayant étudié les comportements environnementaux des employés tunisiens de niveau opérationnel dans le secteur public.

Implications managériales

L'implication des employés dans la conservation des ressources est aujourd'hui un enjeu majeur pour toute organisation qui souhaite réduire sa consommation d'énergie. Il convient de rappeler qu'un employé qui travaille à temps complet passe plus de temps au travail qu'à la maison et par conséquent consomme plus d'énergie au travail que chez lui (Gao *et al.*, 2017). Les managers doivent être conscients de cette réalité et doivent donc orienter leurs efforts dans ce sens. Les résultats de cette étude montrent que la justice perçue par les employés a un effet positif sur leur CCE. Autrement dit, traiter ses employés avec équité peut permettre à l'organisation de réduire sa consommation d'énergie et de réduire ainsi son impact sur l'environnement tout en réalisant des économies liées au coût de l'énergie consommée. Donc bien traiter ses employés peut-être payant pour l'organisation (Ben Dahmane Mouelhi *et al.*, 2020). Par conséquent, les managers doivent accorder une attention particulière à la perception de justice par leurs employés en veillant à ce que les rétributions et les récompenses ainsi que les ressources matérielles et socio-émotionnelles soient distribuées de manière juste et équitable au sein de l'entreprise. Ceci devrait leur permettre aussi d'éviter l'implication des employés dans des comportements contreproductifs qui peuvent avoir des coûts considérables pour l'organisation. Dans le contexte de l'administration publique tunisienne, une attention particulière doit être prêtée à la justice interactionnelle surtout que les résultats de cette étude montrent que le CLMT ne permet pas de renforcer l'effet de la justice interactionnelle sur la conservation de l'énergie. En effet, bien qu'elle semble garantir une certaine forme de justice institutionnelle, l'administration publique tunisienne semble souffrir d'un faible niveau de justice interactionnelle puisque les rapports entre les employés et leurs superviseurs sont souvent des rapports paternalistes et autoritaires (Dahmani, 2015; Ben Jeddou, 2015). D'ailleurs les résultats de cette recherche montrent que les efforts des employés pour préserver l'énergie sont motivés par le traitement équitable reçu par l'organisation plus que par le traitement équitable reçu par les employés occupant des fonctions managériales. Il est alors recommandé d'adapter le style de leadership des managers publics pour avoir des rapports plus équilibrés avec les employés et ce, afin de renforcer leur perception de justice interactionnelle. Passer d'un style de leadership directif à un style persuasif ou participatif est recommandé afin que les employés s'aperçoivent qu'ils possèdent une capacité d'action et la possibilité de régler des problèmes et de proposer des solutions (Zouari & Dinari, 2021). Ceci peut les motiver à adopter des comportements environnementaux.

Limites et voies futures de recherche

Bien qu'il apporte une contribution significative à la compréhension des comportements environnementaux et des processus d'échange social dans l'organisation, ce travail n'est pas exempt de limites. Premièrement, l'aspect transversal de l'étude relève une limite habituelle à un travail quantitatif de nature hypothético-déductive en ce qui concerne la généralisation des résultats. Ainsi, l'aspect temporel du sens des relations n'a pu être vérifié. Une étude longitudinale permettrait à l'avenir de pallier cette limite. Deuxièmement, les résultats de la présente recherche découlent de données qui ont été collectées directement auprès des sujets de l'étude et non auprès d'un tiers. Les résultats peuvent alors être biaisés par un effet de désirabilité sociale. Malgré les vérifications statistiques réalisées ce risque ne peut être complètement écarté. En plus, la validité externe des résultats ne peut être assurée. Cette limite peut être attribuée

aux problèmes de représentativité de l'échantillon et aux délimitations contextuelles de notre recherche. Les données ont été recueillies en Tunisie dans le contexte particulier de l'administration publique. Ces résultats ne sont donc pas forcément transposables à d'autres types d'organisation et ne permettent donc pas d'inférer des conclusions généralisables et vraies dans tous les contextes. Enfin, les données analysées dans le cadre de cette étude ne prennent pas en considération les caractéristiques socio-économiques des répondants (âge, ancienneté, genre...). Dans les recherches futures, il est recommandé de comparer les résultats des différents sous-groupes qui constituent l'échantillon afin de vérifier si les caractéristiques personnelles et socio-économiques peuvent influencer l'effet de la justice perçue sur la conservation de l'énergie.

Conclusion

En se basant sur la théorie de l'échange social, cette recherche montre que la justice organisationnelle peut contribuer à la conservation des ressources dans l'organisation à travers l'implication des employés dans des comportements environnementaux. La présente étude s'inscrit ainsi dans différents domaines de recherche puisqu'elle contribue à la compréhension des échanges sociaux dans l'organisation ainsi qu'à la compréhension des effets de la justice organisationnelle sur les attitudes et les comportements au travail. Cette étude apporte aussi de nouvelles connaissances au domaine des comportements de citoyenneté organisationnelle orientés vers l'environnement puisqu'elle permet d'identifier certains des facteurs qui expliquent l'engagement volontaire des employés dans des comportements environnementaux. Enfin, suivant les recommandations formulées dans cet article, en prêtant une attention particulière à l'équité dans la distribution des ressources et des récompenses dans l'organisation ainsi qu'au climat de travail dominant, les managers peuvent favoriser l'implication de leurs employés dans la conservation des ressources. Donc l'instauration et l'entretien de la justice organisationnelle et du climat de travail doivent être considérés par l'entreprise comme un investissement qui lui permettrait de faire des économies et d'éviter le gaspillage des ressources.

Bibliographe

- ABDESSALEM, G. (2010). Le marché du travail en Tunisie entre segmentation et flexibilité. *Revue européenne du droit social*, (6), p. 43-60.
Google Scholar
- ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299. New York : Academic Press.
Google Scholar [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- AKTAR, A., & PANGIL, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38, 7-8, p. 606-636.
Google Scholar <https://doi.org/10.1108/IJSSP-08-2017-0097>
- ANSER, M. K., SHAFIQUE, S., USMAN, M., AKHTAR, N., & ALI, M. (2021). Spiritual leadership and organizational citizenship behavior for the environment : An intervening and interactional analysis. *Journal of Environmental Planning and Management*, 64(8), p. 1496-1514.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/09640568.2020.1832446>

- ARYEE, S., WALUMBWA, F. O., MONDEJAR, R., & CHU, C. W. (2015). Accounting for the influence of overall justice on job performance : Integrating self-determination and social exchange theories. *Journal of Management Studies*, 52(2), p. 231-252.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/joms.12067>
- AZHAR, A., & YANG, K. (2019). Workplace and Non-workplace Pro-environmental Behaviors : Empirical Evidence from Florida City Governments. *Public Administration Review*, 79(3), p. 399-410.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/puar.13003>
- BALOGLU, S., ERDEM, M., BREWER, P., MAYER, K., MCCAIN, S. L. C., TSAI, H., & BELLINO, N. (2010). Organizational justice, employees' ethical behavior, and job satisfaction in the casino industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 22, 7, p. 992-1009.
Google Scholar <https://doi.org/10.1108/0959611011011066644>
- BEN DAHMANE MOUHLI, N., KHLIF FAKHFEKH, F. & DAHMEN, M. (2020). L'« énergie humaine positive » et la « responsabilité sincère » d'entreprise ». *Recherche et Cas en Sciences de Gestion*, (2), p. 71-82.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/rcsg.018.0071>
- BEN JEDDOU, S. B. (2015). Communication publique : ancrage des TIC dans l'organisation : étude de cas : l'administration tunisienne (*Doctoral dissertation*).
Google Scholar
- BENNASR, A., & VERDEIL, É. (2014). Un printemps arabe pour la corporatization ? La Société tunisienne de l'électricité et du gaz (STEG). *Rethinking Corporatization and Public Services in the Global South*, p. 88-106.
Google Scholar
- BEN YEDDER, M. B., & FARHOUD, M. (2014). Le développement durable est-il bienvenu dans les organisations ? Cas de l'implantation d'un Système de Management Environnemental en Tunisie. *Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, sociologie*.
Google Scholar <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.8004>
- BIES, R. J. AND MOAG, J.S. (1986). Interactional justice : communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, p. 43-55.
Google Scholar
- BLAU, P. M. (1964). Exchange and power in social life. *Transaction Publishers*.
Google Scholar
- BLOK, V., WESSELINK, R., STUDYNKA, O., & KEMP, R. (2015). Encouraging sustainability in the workplace : A survey on the pro-environmental behaviour of university employees. *Journal of cleaner production*, 106, p. 55-67.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.063>
- BOLZON, H., ROCHER, L., & VERDEIL, É. (2014). Transitions énergétiques multiples et contradictoires à Sfax (Tunisie). *Flux*, (3), p. 77-90.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/flux.093.0077>
- 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), p. 697-729.
Google Scholar <https://doi.org/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), p. 33-51.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03257.x>
- CHEUNG, G. W., & LAU, R. S. (2008). Testing mediation and suppression effects of latent variables : Bootstrapping with structural equation models. *Organizational research methods*, 11(2), p. 296-325.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/1094428107300343>

- CHOU, C. J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs : Interactions and outcomes. *Tourism Management*, 40, p. 436-446.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.08.001>
- COLQUITT, J. A., GREENBERG, J., & ZAPATA-PHELAN, C. P. (2005). What is organizational justice ? A historical overview. In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*, 3-56, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
Google Scholar
- CROPANZANO, R., BOWEN, D. E., & GILLILAND, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), p. 34-48.
Google Scholar <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- DAHMANI, A. (2015). La motivation de service public des gestionnaires publics tunisiens à l'aune de la révolution - Vers un contrat psychologique renouvelé ?. *Revue française de gestion*, 41(251), p. 131-147.
Google Scholar <https://doi.org/10.3166/RFG.251.131-147>
- DAVIS, M. C., UNSWORTH, K. L., RUSSELL, S. V., & GALVAN, J. J. (2020). Can green behaviors really be increased for all employees ? Trade-offs for "deep greens" in a goal-oriented green human resource management intervention. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), p. 335-346.
Google Scholar <https://doi.org/10.1002/bse.2367>
- EL AKREMI, A., NASR, M. I., & CAMERMAN, J. (2006). Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. *Comportement organisationnel*, 2, p. 47-90.
Google Scholar
- ENNACEUR, M. (2000). Les syndicats et la mondialisation : Le cas de la Tunisie. *Documents de travail*, n° DP/120/2000, OIT/Institut international d'études sociales, Genève.
Google Scholar
- FORNELL, C., & LARCKER, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), p. 39-50.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- FRANCOEUR, V., PAILLÉ, P., YURIEV, A., & BOIRAL, O. (2021). The measurement of green workplace behaviors : A systematic review. *Organization & Environment*, 34 (1), p. 18-42.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/1086026619837125>
- GAO, L., WANG, S., LI, J., & LI, H. (2017). Application of the extended theory of planned behavior to understand individual's energy saving behavior in workplaces. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, p. 107-113.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.08.030>
- GASMI, H., MORARDET, S., YOUNSI, S., & BURTE, J. (2019). Évaluation de la durabilité des exploitations agricoles familiales par la méthode IDEA à l'amont du bassin versant Merguellil Kairouan, Tunisie. In *13èmes Journées de Recherches en Sciences Sociales*, 16 pages.
Google Scholar
- GIFFORD, R. (2011). The dragons of inaction : psychological barriers that limit climate change mitigation and adaptation. *American psychologist*, 66(4), p. 290.
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/a0023566>
- GOULDNER, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American sociological review*, p. 161-178.
Google Scholar <https://doi.org/10.2307/2092623>
- HAIR, J. F., JR., BLACK, W. C., BABIN, B. J., & ANDERSON, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
Google Scholar
- HAMDOUN, M., ZOUAOU, M., ACHABOU, M., & DEKHILI, S. (2016). Le management environnemental et l'avantage concurrentiel des entreprises tunisiennes : Quel rôle pour la capacité d'innovation ? *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 20(3), p. 72-89.
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1051308ar>
- HAYES, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation : Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), p. 4-40.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- HOLMBECK, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators : Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of consulting and clinical psychology*, 65(4), p. 599.
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/0022-006X.65.4.599>
- HOMANS, G. C. 1961. Social behavior : Its elementary forms. *London : Routledge & Kegan Paul*
Google Scholar
- KELLERHALS, J., COENEN-HUTHER, J., & MODAK, M. (1988). Figures de l'équité : la construction des normes de justice dans les groupes. *Presses universitaires de France*.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/puf.kelle.1988.01>
- 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), p. 1335-1358.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0149206314547386>
- KLEIN, H. J., COOPER, J. T., MOLLOY, J. C., & SWANSON, J. A. (2014). The assessment of commitment : Advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), p. 222.
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/a0034751>
- KLINE, R. B. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. *Guilford publications*.
Google Scholar
- LABBOUZ, D. (2015). Bâtiments tertiaires performants et comportements favorables à l'environnement : Le rôle de variables psychosociales et du contexte organisationnel (*Doctoral dissertation, Paris 10*).
Google Scholar
- LABELLE, F., & ST-PIERRE, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale PME*, 28(1), p. 157-189.
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1030483ar>
- 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), p. 163-197.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/1059601112475210>
- LAVELLE, J. J., RUPP, D. E., & BROCKNER, J. (2007). Taking a multifoci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior : The target similarity model. *Journal of management*, 33(6), p. 841-866.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0149206307307635>
- LEYGUE, C., FERGUSON, E., & SPENCE, A. (2017). Saving energy in the workplace : why, and for whom ? *Journal of Environmental Psychology*, 53, p. 50-62.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2017.06.006>
- LIU, Y., ZHOU, Y., & WU, W. (2015). Assessing the impact of population, income and technology on energy consumption and industrial pollutant emissions in China. *Applied Energy*, 155, p. 904-917.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2015.06.051>

- MARLER, J. H., FISHER, S. L., & KE, W. (2009). Employee self-service technology acceptance : A comparison of pre-implementation and post-implementation relationships. *Personnel Psychology*, 62(2), p. 327-358.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01140.x>
- MARTINS, M., & MONROE, K. B. (1994). Perceived price fairness : A new look at an old construct. in *Advances in Consumer Research*, Vol. 21, Chris Allen and Deborah Roedder John, eds. Provo, UT : *Association for Consumer Research*, p. 75-78.
Google Scholar
- MESMER-MAGNUS, J. R., VISWESVARAN, C., & WIERNIK, B. M. (2013). Book Highlight—The Role of Commitment in Bridging the Gap Between Organizational and Environmental Sustainability. *Global Business and Organizational Excellence*, 32(5), p. 86-104.
Google Scholar <https://doi.org/10.1002/joe.21506>
- MITCHELL, M. S., CROPANZANO, R. S., & QUISENBERRY, D. M. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships : A modest resolution of theoretical difficulties. In *Handbook of social resource theory*, p. 99-118. Springer, New York, NY.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4175-5_6
- MOLM, L. D., SCHAEFER, D. R., & COLLETT, J. L. (2007). The value of reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), p. 199-217.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/019027250707000208>
- MOORMAN, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors : Do fairness perceptions influence employee citizenship ? *Journal of applied psychology*, 76(6), p. 845.
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- NASR, M. I., EL AKREMI, A., & VANDENBERGHE, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail, *Revue de gestion des ressources humaines*, (4), p. 3-23.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/grhu.074.0003>
- 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), p. 103-125.
Google Scholar <https://doi.org/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, p. 49-54.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.12.008>
- ONES, D. S., & DILCHERT, S. (2012). Environmental sustainability at work : A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), p. 444-466.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01478.x>
- 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), p. 655-673
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2537-0>
- PAILLÉ, P. (2020). Employees and Pro-Environmental Behaviors : Obstacles, Constraints, and Barriers. In *Greening the Workplace*, 91-112. Palgrave Pivot, Cham.
Google Scholar https://doi.org/10.1007/978-3-030-58388-0_7
- PAILLÉ, P., & BOIRAL, O. (2013). Pro-environmental behavior at work : Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, p. 118-128.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.07.014>
- PAILLÉ, P., & VALÉAU, P. (2021). « I Don't Owe You, But I Am Committed » : Does Felt Obligation Matter on the Effect of Green Training on Employee Environmental Commitment ? *Organization & Environment*, 34 (1), p. 123-144.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/1086026620921453>
- PAILLÉ, P., RAINERI, N., & BOIRAL, O. (2019). Environmental behavior on and off the job : A configurational approach. *Journal of Business Ethics*, 158(1), p. 253-268.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3758-1>
- PARKER, C. P., BALTES, B. B., YOUNG, S. A., HUFF, J. W., ALTMANN, R. A., LACOST, H. A., & ROBERTS, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes : a meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior : The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(4), p. 389-416.
Google Scholar <https://doi.org/10.1002/job.198>
- PATTERSON, M. G., WEST, M. A., SHACKLETON, V. J., DAWSON, J. F., LAWTHOM, R., MAITLIS, S., & WALLACE, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure : links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, 26(4), p. 379-408.
Google Scholar <https://doi.org/10.1002/job.312>
- PELLEGRINI, C., RIZZI, F., & FREY, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), p. 1221-1232.
Google Scholar <https://doi.org/10.1002/bse.2064>
- PHAM, N. T., VO-THANH, T., SHAHBAZ, M., HUYNH, T. L. D., & USMAN, M. (2020). Managing environmental challenges : Training as a solution to improve employee green performance. *Journal of Environmental Management*, 269, 110781.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110781>
- 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), p. 879.
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- POSDAKOFF, P. M., & MACKENZIE, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of marketing research*, 31(3), p. 351-363.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/002224379403100303>
- PREACHER, K. J., & HAYES, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), p. 879-891.
Google Scholar <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- QADEER, F., & JAFFERY, H. (2014). Mediation of psychological capital between organizational climate and organizational citizenship behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 8(2), p. 453-470.
Google Scholar
- RAINERI, N., MEJIA-MORELOS, J. H., FRANCOEUR, V., & PAILLÉ, P. (2016). Employee eco-initiatives and the workplace social exchange network. *European Management Journal*, 34(1), p. 47-58.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.006>
- 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*, 137(1), p. 129-148.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2548-x>
- SCHERMELLEH-ENGEL, K., MOOSBRUGGER, H., & MÜLLER, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models : Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), p. 23-74.
Google Scholar

- SOLINGER, O. N., VAN OLFFEN, W., & ROE, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), p. 70-81.
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>
- 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), p. 237-269.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0146-0>
- TOUNÉS, A., GRIBBAA, F., & MESSEGHEM, K. (2014). L'intention environnementale des dirigeants de PME : une étude exploratoire dans l'industrie du textile-habillement. *Revue internationale PME*, 27(1), p. 125-152.
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1025692ar>
- TOUNÉS, A., & GRIBAA, F. (2020). L'intention environnementale des propriétaires-dirigeants de PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, (6), p. 39-49.
Google Scholar <https://doi.org/10.4000/vertigo.8671>
- TURKI, A. (2009). Les comportements écologiques des dirigeants des entreprises tunisiennes. [Vertigo] *La revue électronique en sciences de l'environnement*, 9(2).
Google Scholar <https://doi.org/10.4000/vertigo.8671>
- VALLERAND, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques : Implications pour la recherche en langue française. *Canadian Psychology/ Psychologie Canadienne*, 30(4), p. 662.
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/h0079856>
- VISWESVARAN, C., & ONES, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice : A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38(3), p. 193-203.
Google Scholar <https://doi.org/10.1023/A:1015820708345>
- YURIEV, A., BOIRAL, O., FRANCOEUR, V., & PAILLÉ, P. (2018). Overcoming the barriers to pro-environmental behaviors in the workplace : A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 182, p. 379-394.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.041>
- YURIEV, A., DAHMEN, M., PAILLÉ, P., BOIRAL, O., & GUILLAUMIE, L. (2020). Pro-environmental behaviors through the lens of the theory of planned behavior : A scoping review. *Resources, Conservation and Recycling*, 155, 104660.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.104660>
- ZHANG, Y., WANG, Z., & ZHOU, G. (2013a). Antecedents of employee electricity saving behavior in organizations : An empirical study based on norm activation model. *Energy Policy*, 62, p. 1120-1127.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.07.036>
- ZHANG, Y., WANG, Z., & ZHOU, G. (2013b). Determinants and implications of employee electricity saving habit : An empirical study in China. *Applied energy*, 112, p. 1529-1535.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2013.04.00>
- ZHANG, Y., WANG, Z., & ZHOU, G. (2014). Determinants of employee electricity saving : The role of social benefits, personal benefits and organizational electricity saving climate. *Journal of cleaner production*, 66, p. 280-287.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.10.021>
- ZOUARI, G., & DINARI, S. (2021). Impact d'empowerment psychologique sur l'engagement organisationnel affectif des enseignants d'enseignement secondaire public Tunisien. *Revue Management & Avenir*, (121), p. 125-147.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/mav.121.0125>

ANNEXE 1

Les échelles de mesure

1-Le comportement de conservation de l'électricité dans l'organisation (Zhan, Wang et Zhou, 2013)

- J`éteins les lumières quand je sors, même pour une courte période*
- Je réduis l'utilisation du climatiseur en ouvrant les fenêtres ou en diminuant la lumière
- En hiver je règle la température aussi élevée que possible même s`il fait un peu chaud*
- J`éteins l'ordinateur lorsqu'il n'est pas utilisé
- Je réduis la durée pendant laquelle la porte du réfrigérateur reste ouverte
- Je réduis les lumières lorsque le soleil est assez lumineux*
- Je ferme correctement la porte du bureau lorsque j`utilise le climatiseur
- J`éteins toutes les lumières quand je suis la dernière personne à quitter le bureau

2-Le climat organisationnel pour la conservation de l'électricité (Zhang, Wang et Zhou, 2013)

- Mon entreprise encourage la conservation de l`électricité
- Mon entreprise accorde beaucoup d'importance à l'économie d'électricité
- Mon entreprise est activement engagée dans l'économie d'énergie

3-L'engagement environnemental des employés (Raineri et Paillé, 2015)

- Je me soucie vraiment de la préoccupation environnementale de mon entreprise
- Je me sentirais coupable de ne pas soutenir les efforts environnementaux de mon entreprise
- La préoccupation environnementale de mon entreprise est importante pour moi
- Je ressens le devoir de soutenir les efforts environnementaux de mon entreprise
- J'ai vraiment l'impression que les problèmes environnementaux de ma compagnie sont les miens
- Je me sens personnellement attaché à la préoccupation environnementale de mon entreprise
- Je me sens obligé de soutenir les efforts environnementaux de mon entreprise
- J'apprécie fortement les efforts environnementaux de mon entreprise

4-La justice distributive (Müller et Djuatio, 2011)

- Mon entreprise s'arrange à proposer plus d'avantages à ses salariés que ce que proposent les concurrents
- Mon salaire correspond au niveau de mon poste
- Le chef d'entreprise fait bénéficier aux salariés des performances obtenues grâce à leur travail (primes, etc.)
- Ma rémunération correspond au niveau de compétence et de responsabilité du poste que j'occupe
- Les avantages que je reçois de l'entreprise relativement à mes contributions sont proportionnels aux avantages et contributions des personnes ayant le même niveau de poste que le mien

5-La justice procédurale (Müller et Djuatio, 2011)

- Les salariés peuvent donner leurs opinions sur les procédures ou les méthodes utilisées dans l'entreprise
- L'entreprise accorde une attention personnalisée à chaque salarié
- Le salarié peut facilement donner son avis sur certaines décisions de l'entreprise
- L'entreprise engage facilement un processus de discussion avec ses salariés
- L'entreprise traite rapidement les demandes de formation formulées par les salariés
- Mon entreprise me laisse toujours le temps d'exprimer ce qui me semble important à propos de mon travail
- L'entreprise intègre les avis des salariés dans ses décisions
- L'entreprise communique facilement sur les décisions prises

6-Justice interactionnelle (Moorman, 1991)

- Votre superviseur prend en considération votre point de vue
- Votre superviseur est capable de supprimer les préjugés personnels en traitant avec vous
- Votre superviseur vous fournit des explications sur ses décisions et leurs implications
- Votre superviseur vous traite avec gentillesse et considération
- Votre superviseur se préoccupe de vos droits en tant qu'employé
- Votre superviseur a pris des mesures pour traiter avec vous d'une manière honnête