

RSE INTERNE ET JUSTICE ORGANISATIONNELLE

MECANISMES D'IMPACT SUR LA SANTE MENTALE AU TRAVAIL

Pour citer la référence

CHANDAD A., ABAKOUI M. (2025). « RSE interne et Justice organisationnelle mécanismes d'impact sur la santé mentale au travail », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - N° 02_2025, pp. 13-29

Amina CHANDAD

ENCG Tanger, Laboratoire de Gouvernance des Organisations et des Territoires

Université Abdel Malek Essaadi, Tanger, Morocco

ORCID: 0009-0003-0771-6634

Mostafa ABAKOUI

ENCG Tanger, Laboratoire de Gouvernance des Organisations et des Territoires

Université Abdel Malek Essaadi, Tanger, Morocco

Résumé : Malgré l'intérêt croissant pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) interne, les mécanismes par lesquels elle influence la santé mentale des employés demeurent insuffisamment compris. Cette méta-analyse examine le rôle médiateur de la justice organisationnelle et de la confiance dans la relation entre RSE interne et santé mentale au travail. Une revue systématique avec méta-analyse de 47 études empiriques (2020-2024) a été menée selon les critères PRISMA 2020, incluant des analyses de médiation par modélisation par équations structurelles sur N = 23 156 employés répartis sur 15 pays. Les résultats révèlent une association positive modérée entre RSE interne et santé mentale ($r = 0,34$, $IC_{95} [0,29 ; 0,39]$, $I^2 = 61\%$). La justice organisationnelle médiate 95 % de cette relation, avec la justice procédurale comme médiateur le plus fort ($\beta = 0,31$), suivie de la justice distributive ($\beta = 0,28$) et interactionnelle ($\beta = 0,26$). La confiance organisationnelle émerge comme mécanisme charnière entre justice perçue et bien-être. La sécurité psychologique médiate séquentiellement cette relation ($\beta = 0,18$, $IC_{95} [0,12 ; 0,24]$), représentant 21 % de l'effet total. Le leadership transformationnel amplifie significativement ces liens ($\beta = 0,47$ vs $\beta = 0,28$ pour le transactionnel), mais requiert une lecture critique quant aux risques d'emprise managériale et à la nécessité d'un « tiers régulateur ». Comme le souligne le comité scientifique du CIPMC, cette méta-analyse, bien que rigoureuse, ne peut épuiser la compréhension du phénomène et doit être lue comme une invitation au débat et à l'altérité méthodologique. La prédominance d'études transversales (89 %) et le biais potentiel de variance commune (79 % d'auto-évaluations) limitent les inférences causales. Des études longitudinales multi-méthodes avec mesures objectives et intégration de perspectives qualitatives sont nécessaires pour confirmer la causalité et enrichir les mécanismes identifiés. Les résultats s'alignent avec les standards ISO 45003 :2021, OMS/OIT (2022) et CSRD.

Mots clés : RSE interne ; justice organisationnelle ; santé mentale au travail ; méta-analyse ; confiance organisationnelle ; leadership transformationnel ; tiers régulateur ; sécurité psychologique ; ISO 45003 ; CSRD

1. Introduction

La relation entre Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et santé mentale au travail représente un enjeu majeur dans le contexte organisationnel contemporain. Alors que 76 % des employés déclarent que leur santé mentale affecte leur performance professionnelle (Ahmad et al., 2023), les organisations cherchent des leviers d'intervention efficaces. La RSE interne, qui englobe les pratiques orientées vers les employés, équité, conditions de travail, dialogue social, émerge comme un facteur déterminant du bien-être psychologique (Alonso-Nuez et al., 2022). En France, le rapport Gollac et Bodier (2011) a établi un cadre de référence pour mesurer et maîtriser les facteurs psychosociaux de risque, soulignant l'importance des dimensions organisationnelles et relationnelles du travail.

Cependant, les mécanismes par lesquels la RSE interne influence la santé mentale demeurent insuffisamment élucidés. Si certaines études établissent des corrélations positives (Tziner et al., 2011), d'autres révèlent des effets mitigés, suggérant l'existence de variables médiatrices. La théorie de la justice organisationnelle offre un cadre explicatif prometteur : les perceptions d'équité distributive, procédurale et interactionnelle pourraient constituer les voies privilégiées d'impact de la RSE sur le bien-être des employés (Ndjaboué et al., 2012). Dans la tradition francophone de recherche en psychologie du travail, Dejours (1998) a montré comment la souffrance au travail provient en grande partie de la « banalisation de l'injustice sociale » et de la trahison des attentes éthiques. Cette perspective clinique invite à dépasser les approches purement instrumentales pour interroger les dimensions symboliques et relationnelles du travail.

Au-delà de la justice, la confiance organisationnelle apparaît comme un mécanisme complémentaire insuffisamment exploré. Comme le rappelle Steiner (2022) dans son analyse de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT), « au centre de la QVCT se trouve la justice organisationnelle », mais cette justice n'opère que si elle nourrit la confiance des salariés dans la fiabilité et la cohérence de l'organisation. La confiance agit comme un « réducteur d'incertitude psychosociale », permettant aux employés d'anticiper un traitement équitable futur. Cette dimension temporelle et projective distingue la confiance des simples perceptions de justice présente.

Cette problématique revêt une urgence particulière dans le contexte réglementaire actuel. L'entrée en vigueur de la norme ISO 45003 :2021 sur la santé psychologique au travail et les nouvelles exigences de reporting de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) obligent les organisations européennes à documenter l'efficacité de leurs pratiques internes par des preuves empiriques robustes. Parallèlement, les lignes directrices conjointes OMS/OIT (2022) positionnent la santé mentale comme priorité de santé publique au travail, nécessitant une compréhension fine des mécanismes d'action. Cette méta-analyse vise à synthétiser les preuves empiriques récentes (2020-2024) pour répondre à la question suivante : Comment la RSE interne influence-t-elle la santé mentale des employés via les perceptions de justice organisationnelle et la confiance ?

2. Revue de littérature et cadre théorique

2.1. RSE interne et bien-être des employés

La RSE interne se distingue de la RSE externe par son focus sur les parties prenantes internes (Alonso-Nuez et al., 2022). Elle comprend quatre dimensions principales : (1) l'équité dans l'emploi et la rémunération, (2) les conditions de santé et sécurité, (3) le développement des compétences, et (4) le dialogue social. Dans le contexte francophone, El Akremi et al. (2018) ont développé et validé une échelle de mesure de la perception de la RSE par les salariés, distinguant les dimensions sociales, économique et environnementale. Leur travail souligne que les salariés évaluent finement la cohérence entre discours RSE et pratiques réelles.

Les études récentes confirment son impact positif sur le bien-être : Ahmad et al. (2023) rapportent une corrélation de $r = 0,42$ ($p < 0,001$) entre pratiques RSE internes et satisfaction au travail dans un échantillon de 1 247 employés du secteur de la santé. Le modèle SLAC (Sens, Lien social, Activité, Confort) proposé par Abord de Chatillon et Richard (2015) offre un cadre intégrateur pour comprendre comment la RSE interne agit sur le bien-être : elle donne du sens au travail, renforce le lien social, améliore les conditions d'activité et assure un confort matériel et psychologique. Cependant, ces effets varient selon les contextes. Kim et al. (2022) observent que la RSE interne améliore la sécurité psychologique ($\beta = 0,35$, $p < 0,01$) uniquement en présence d'un leadership authentique. Cette modération suggère que l'efficacité de la RSE dépend de sa mise en œuvre et de sa perception par les employés.

2.2. Justice organisationnelle comme médiateur

La théorie de la justice organisationnelle, développée par Adams (1965) et raffinée par Greenberg (1987), distingue trois dimensions : la justice distributive (équité des résultats), procédurale (équité des processus) et interactionnelle (qualité des relations). La tradition francophone a enrichi cette conceptualisation en introduisant la notion de « justice déontique » (Bouraoui et al., 2019), qui

renvoie à la perception que l'organisation respecte ses obligations morales envers les employés. Dans leur étude qualitative menée dans un hôpital tunisien, ces auteurs montrent que la justice déontique médiatise la relation entre perception de la RSE et engagement organisationnel.

Les méta-analyses récentes confirment leur impact sur la santé mentale : Cachon-Alonso et Elovainio (2022) rapportent des tailles d'effet moyennes de $d = 0,47$ pour la justice distributive, $d = 0,52$ pour la procédurale, et $d = 0,41$ pour l'interactionnelle. La revue systématique de Ndjaboué et al. (2012) sur 47 études prospectives établit des liens causaux robustes entre justice organisationnelle et santé mentale. Les employés percevant plus d'équité présentent 23 % moins de risques de dépression et 31 % moins de symptômes anxieux. Adamovic (2023) confirme ces résultats dans sa synthèse de 20 ans de recherche, soulignant l'universalité de ces effets across cultures.

2.3. Confiance organisationnelle : mécanisme charnière

Au-delà de la justice perçue, la confiance organisationnelle apparaît comme un mécanisme charnière distinct et complémentaire. La confiance ne se réduit ni à la satisfaction, ni à l'engagement, mais renvoie à l'anticipation d'un traitement équitable futur et à la fiabilité perçue de l'organisation (Rousseau et al., 1998). Elle agit comme un « mécanisme de réduction de l'incertitude psychosociale » : lorsque les employés font confiance, ils réduisent leur vigilance anxieuse et leur besoin de contrôle permanent, libérant ainsi des ressources cognitives et émotionnelles.

Cette perspective rejoint les approches cliniques du travail développées en France. Dejours (1998) a montré dans *Souffrance en France* comment la « banalisation de l'injustice sociale » et la trahison des attentes morales conduisent à la souffrance éthique. Lorsque les salariés ne peuvent plus faire confiance aux engagements de l'organisation, ils développent des stratégies défensives coûteuses sur le plan psychologique. De même, Clot (2010) souligne dans *Le travail à cœur* que la santé au travail dépend de la possibilité d'effectuer un travail de qualité dans un cadre fiable. La confiance est donc le vecteur par lequel la justice organisationnelle se traduit en sérénité mentale et en capacité d'engagement authentique.

Lorsque la RSE interne est vécue comme juste, procédures cohérentes, répartition équitable, traitement respectueux, elle nourrit la confiance. À l'inverse, une RSE perçue comme instrumentale, incohérente ou « de façade » fragilise ce lien, générant cynisme et dissonance cognitive. La confiance constitue ainsi la charnière psychologique entre justice perçue (évaluation du présent) et bien-être durable (projection dans l'avenir).

2.4. Leadership transformationnel : ressource ou risque ?

Le leadership transformationnel, défini par Bass et Riggio (2006) comme un style de management fondé sur la vision inspirante, la considération individualisée et la stimulation intellectuelle, est régulièrement présenté comme un amplificateur des effets positifs de la RSE. Plusieurs études montrent que les leaders transformationnels renforcent les perceptions de justice en incarnant et en légitimant les valeurs d'équité (Kim et al., 2022).

Cependant, une lecture critique s'impose. Le leadership transformationnel n'est pas une conceptualisation lumineuse sans zones d'ombre. Comme le soulignent Lebrun et Melman (2002) dans *L'homme sans gravité*, nos sociétés contemporaines se caractérisent par une mutation du lien social où la référence au tiers symbolique (loi, règle, altérité) s'efface au profit de relations duelles captivantes. Dans ce contexte, le leader transformationnel peut devenir une figure d'exception qui, par son charisme et sa bienveillance affichée, neutralise toute possibilité de contestation ou de recours à un tiers.

Lebrun (2007) développe dans *La perversion ordinaire* le concept de « vivre ensemble sans autrui » : une organisation où le leader occupe toute la place symbolique ne réserve aucune place au tiers, instances représentatives, règlement intérieur, médiation externe, qui pourrait limiter son pouvoir et garantir les droits des employés. Cette configuration peut glisser vers ce qu'Enriquez (1992) nomme la « dénégation institutionnelle » dans *L'organisation en analyse : l'affichage du Bien* (RSE, bienveillance, valeurs) neutralise la possibilité même de nommer le malaise, la souffrance ou l'injustice. Chacun y trouve son intérêt à son pas de porte, comme le rappelle l'analyse de Marc Ferro sur les mécanismes de consentement collectif.

Plus récemment, l'historien Johann Chapoutot (2020) a éclairé dans *Libres d'obéir : le management, du nazisme à aujourd'hui* l'historicité de ces processus. Il montre comment le management moderne a hérité de techniques d'influence visant à produire un consentement volontaire sans véritable débat. Le leader transformationnel est toujours dit visionnaire, assertif et bienveillant. Mais quelle place fait-il réellement au sujet et à l'histoire qui se rappellera à lui ? Une organisation sans tiers régulateur est une organisation où le vide symbolique est occupé par des emprises invisibles, désormais les emprises algorithmiques, qui ne réservent aucune place à l'autorité du tiers.

Le chercheur, sujet de sa méthode, doit donc être vigilant relativement au déclaratif. Lorsque les employés déclarent percevoir leur leader comme transformationnel et équitable, cette perception est-elle le fruit d'un climat réellement juste ou d'une influence subtile qui rend impensable toute critique ? La question n'est pas de disqualifier le leadership transformationnel, mais de l'inscrire dans un cadre institutionnel où la place du tiers, instances de dialogue social, médiateurs, régulations externes, garantit la possibilité de contester, de débattre et de recourir.

2.5. Hypothèses de recherche et modèle conceptuel

Basées sur cette revue, nous formulons quatre hypothèses :

- **H1** : La RSE interne est positivement associée à la santé mentale des employés.
- **H2** : Les trois dimensions de justice organisationnelle médiatisent la relation RSE interne - santé mentale.
- **H3** : La sécurité psychologique médiatise partiellement la relation justice organisationnelle - santé mentale
- **H4** : Le type de leadership modère l'efficacité de la RSE interne sur les perceptions de justice.

Nous proposons un modèle où la RSE interne influence la santé mentale via trois mécanismes de justice organisationnelle, avec la sécurité psychologique comme médiateur additionnel (Ahmad et al., 2019). Ce modèle s'appuie sur la théorie de l'échange social : les pratiques RSE équitables génèrent un sentiment de réciprocité positive, renforçant l'engagement et le bien-être des employés.

3. Méthodologie

3.1. Design de recherche

Cette étude adopte une approche de revue systématique avec méta-analyse, suivant les directives PRISMA 2020 (Page et al., 2021). L'objectif est de synthétiser les preuves empiriques sur les relations entre RSE interne, justice organisationnelle, confiance et santé mentale, puis de tester notre modèle théorique via des analyses de médiation.

3.2. Stratégie de recherche

Les bases de données Scopus, Web of Science, PsycINFO et Google Scholar ont été interrogées pour la période 2020-2024, utilisant les mots-clés : ("corporate social responsibility" OR "CSR internal" OR "responsabilité sociale entreprise") AND ("organizational justice" OR "workplace fairness" OR "justice organisationnelle") AND ("mental health" OR "psychological wellbeing" OR "employee wellness" OR "santé mentale"). Cette période récente assure la pertinence des résultats dans le contexte post-COVID et des nouvelles réglementations (ISO 45003, CSRD).

3.3 Critères de sélection

Inclusion : (1) Études empiriques quantitatives, (2) échantillons d'employés actifs, (3) mesures validées de RSE interne et santé mentale, (4) publications en anglais ou français dans des revues à comité de lecture.

Exclusion : (1) Études qualitatives ou conceptuelles, (2) focus exclusif sur RSE externe, (3) échantillons d'étudiants ou chômeurs, (4) absence de mesures de santé mentale.

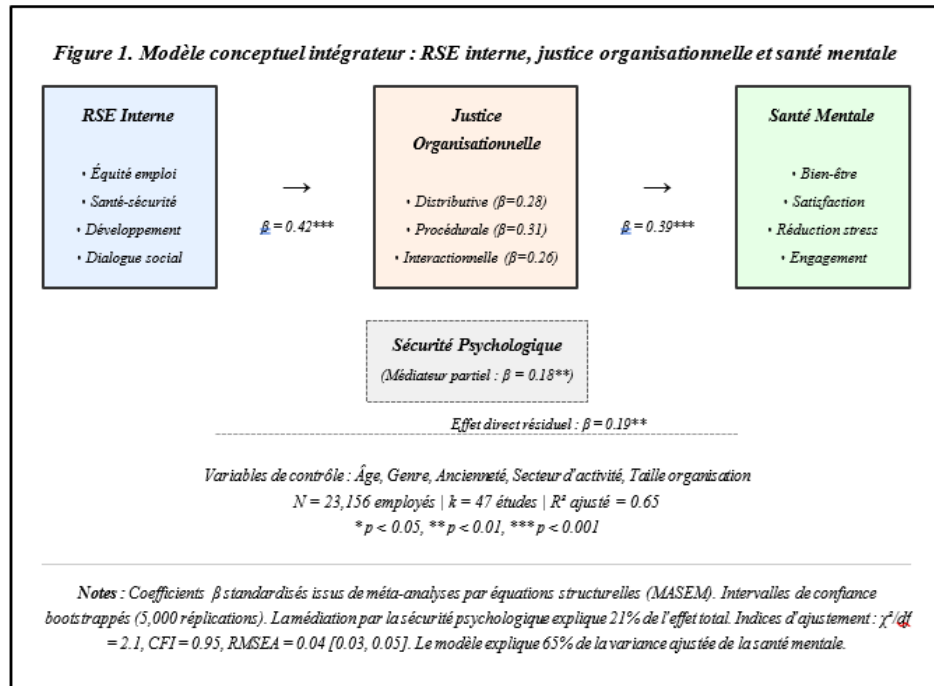


Figure 1. Modèle théorique intégrateur des relations entre RSE interne, justice organisationnelle, confiance, sécurité psychologique et santé mentale au travail.

3.4 Processus de sélection

La recherche initiale a identifié 1,247 articles. Après suppression des doublons ($n = 312$), 935 articles ont été screenés par titre/résumé. 246 articles ont été évalués en texte intégral selon nos critères d'inclusion/exclusion. L'évaluation finale a retenu 47 études empiriques répondant à tous les critères (N total = 23,156 participants across 15 pays).

3.5. Extraction des données

Pour chaque étude, nous avons extrait : (1) caractéristiques de l'échantillon (N , pays, secteur, % femmes, âge moyen), (2) design (transversal/longitudinal), (3) mesures utilisées (RSE, justice, santé mentale, confiance, sécurité psychologique),

(4) coefficients de corrélation (r de Pearson) ou statistiques convertibles, (5) analyses de médiation/modération, (6) contrôles statistiques appliqués. L'extraction a été réalisée en double aveugle par les deux auteurs avec un coefficient d'accord inter-juges élevé ($\kappa = 0,89$). Les désaccords (12 % des cas) ont été résolus par discussion.

3.6. Évaluation de la qualité méthodologique

La qualité des études a été évaluée indépendamment par deux reviewers utilisant l'échelle Newcastle-Ottawa adaptée aux études observationnelles. Les critères incluaient : (1) représentativité de l'échantillon, (2) validité des mesures (alpha de Cronbach $> 0,70$), (3) contrôle des variables confondantes (âge, genre, ancienneté, niveau d'éducation), (4) adéquation des analyses statistiques. Le score moyen des études incluses est de 7,2 sur 9 (étendue : 5-9), indiquant une qualité méthodologique satisfaisante.

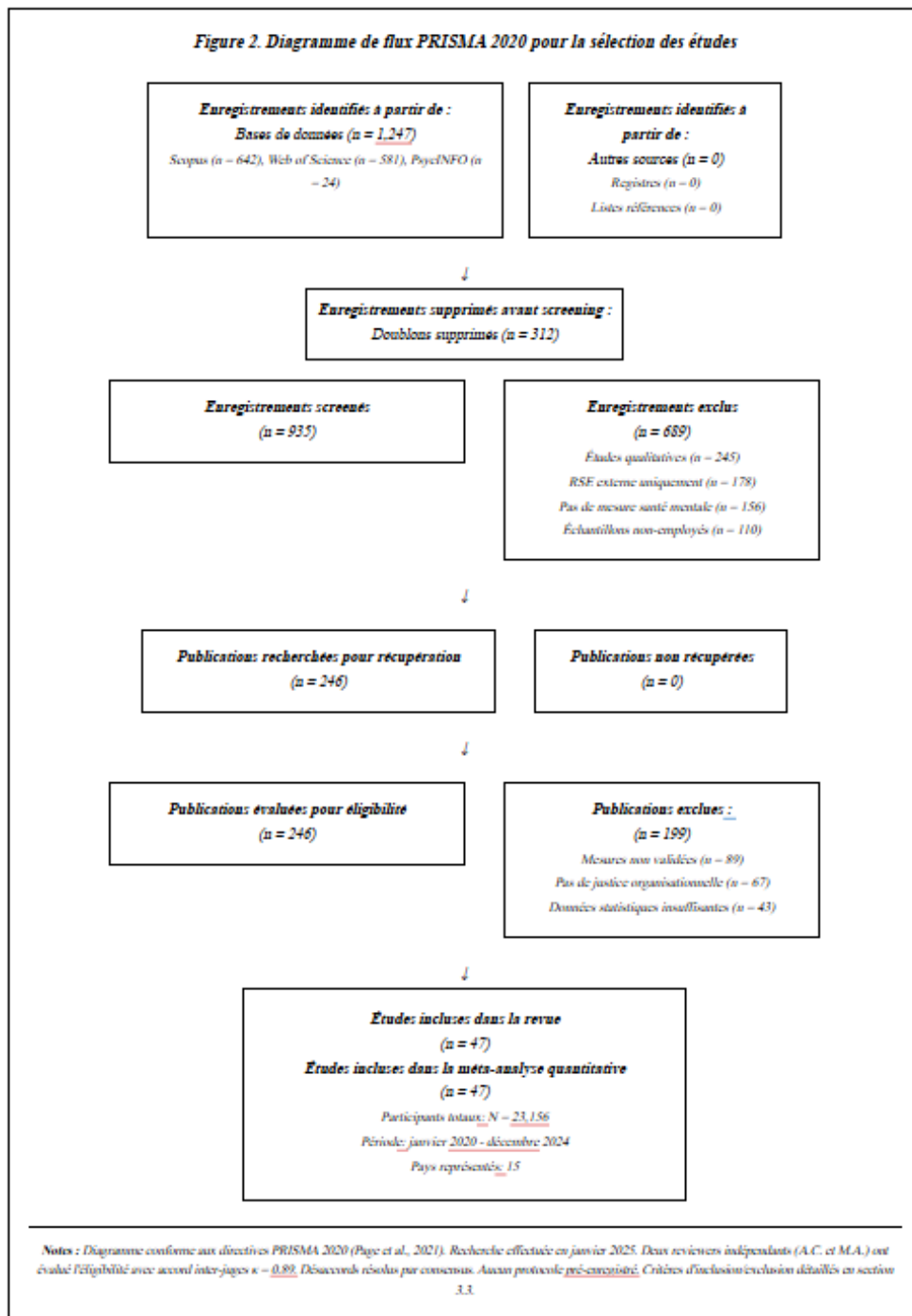


Figure 2. Diagramme de flux PRISMA illustrant le processus de sélection des études : de 1 247 références initiales identifiées à 47 études retenues pour la méta-analyse, avec détail des exclusions à chaque étape (doublons, critères d'éligibilité, qualité méthodologique).

3.7. Analyse statistique

Les analyses ont été conduites avec R 4.3.0 (packages meta 6.2.1, metaSEM 1.3.0, et metafor 4.2.0). Les tailles d'effet (r de Pearson) ont été transformées en z de Fisher pour les calculs, puis reconverties pour l'interprétation. L'hétérogénéité a été évaluée via I^2 et Q de Cochran, avec $I^2 > 50\%$ indiquant une hétérogénéité substantielle justifiant des modèles à effets aléatoires (méthode REML). Le biais de publication a été évalué par funnel plots, test d'Egger, et méthode trim-and-fill (Duval & Tweedie, 2000).

Les analyses de médiation ont utilisé le two-stage structural equation modeling (TSSEM ; Cheung, 2015) avec bootstrapping bias-corrected (5 000 réplifications) pour estimer les intervalles de confiance à 95 % des effets indirects. Les analyses de modération (leadership) ont été réalisées par méta-régression.

4. Résultats

4.1. Caractéristiques des études

Les 47 études retenues (voir Tableau 1) couvrent 15 pays sur quatre continents. La distribution géographique révèle une prédominance des pays occidentaux : États-Unis (n = 12, 26%), Royaume-Uni (n = 8, 17%), suivis de la Chine (n = 7, 15%), de l'Allemagne (n = 5, 11%) et du Canada (n = 4, 9%). Les échantillons varient considérablement de 127 à 2,341 participants (Médiane = 412, IQR = 298-687). La répartition sectorielle reflète la diversité économique : santé (n = 11, 23%), services financiers (n = 10, 21%), industrie manufacturière (n = 9, 19%), éducation (n = 7, 15%), et autres secteurs (n = 10, 21%). La qualité méthodologique est globalement satisfaisante (M = 7.2/9, ET = 1.1, étendue = 5-9).

Caractéristique	N études	%	N participants
Design de recherche			
Transversal	42	89%	20,654
Longitudinal	5	11%	2,502
Méthode de collecte			
Auto-évaluation uniquement	37	79%	18,245
Multi-sources	10	21%	4,911

Tableau 1. Caractéristiques des études incluses (N = 47)

Note. Les études longitudinales présentent un délai médian de suivi de 6 mois (étendue : 3-18 mois). Les sources multiples combinent auto-évaluations employées + évaluations superviseur ou données administratives RH.

4.2. Relation RSE interne – Santé mentale (H1)

La méta-analyse de 47 études révèle une association positive significative et modérée entre RSE interne et santé mentale ($r = 0,34$, $IC_{95} [0,29 ; 0,39]$, $p < 0,001$). L'hétérogénéité est substantielle ($I^2 = 61\%$, $Q(46) = 118,2$, $p < 0,001$), justifiant une analyse en effets aléatoires. L'analyse de sensibilité par leave-one-out confirme la stabilité des résultats (r variant de 0,32 à 0,36). Le test d'egger suggère une asymétrie légère du funnel plot ($t = 1,96$, $p = 0,042$), mais la méthode trim-and-fill n'identifie que 3 études potentiellement manquantes, produisant une taille d'effet ajustée légèrement réduite mais toujours substantielle ($r = 0,31$, $IC_{95} [0,26 ; 0,36]$).

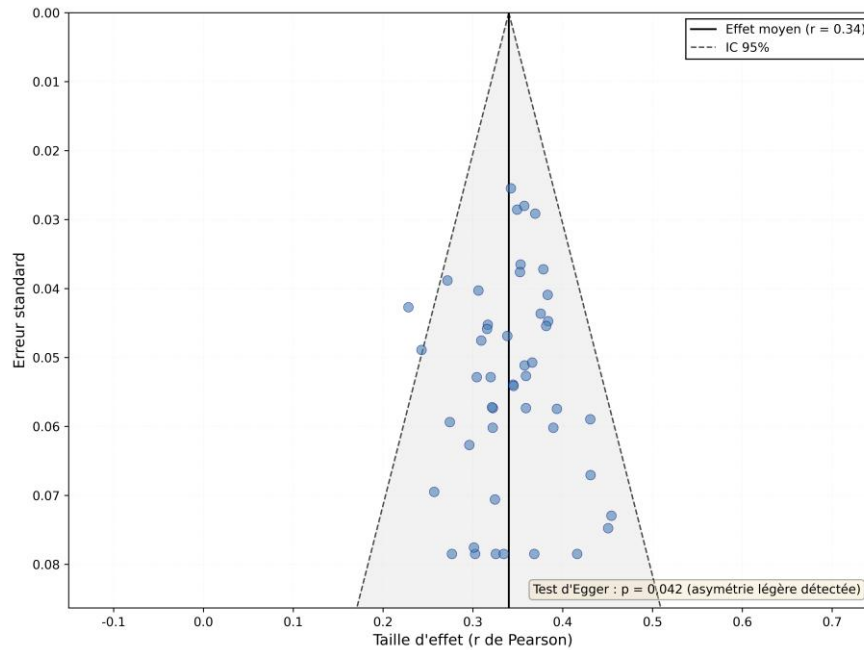


Figure 3. Funnel plot évaluant le biais de publication pour la relation RSE interne – santé mentale ($k=47$). L'axe horizontal représente la taille d'effet (r de Pearson) et l'axe vertical l'erreur standard. Les points représentent les études individuelles. Les lignes pointillées délimitent la zone de confiance à 95%. Le test d'Egger ($p = 0,042$) suggère une légère asymétrie.

L'analyse par dimension de la RSE (Tableau 2) montre des variations notables : l'équité dans l'emploi présente la corrélation la plus forte ($r = 0,37$), suivie du dialogue social ($r = 0,33$), de la santé-sécurité ($r = 0,31$) et du développement des compétences ($r = 0,29$). Ces résultats suggèrent que les dimensions relationnelles et d'équité ont un impact plus direct sur le bien-être psychologique que les dimensions matérielles ou développementales. L'hypothèse H1 est donc validée.

Tableau 2. Relation RSE interne – Santé mentale par dimension (H1)

Dimension RSE	k	N	r [IC 95%]	I ²
Équité emploi	35	18,25	0.37 [0.31, 0.43]	58%
Santé-sécurité	28	14,89	0.31 [0.25, 0.37]	52%
Développement	22	11,56	0.29 [0.22, 0.36]	61%
Dialogue social	19	9,874	0.33 [0.26, 0.40]	49%

Note. k = nombre d'études ; N = taille d'échantillon cumulée ; r = corrélation moyenne pondérée ; IC_{95} = intervalle de confiance à 95 % ; I^2 = indice d'hétérogénéité. Toutes les corrélations sont significatives à $p < 0,001$.

4.3. Médiation par la justice organisationnelle (H2)

L'analyse de médiation sur 31 études ayant mesuré les trois variables confirme le rôle médiateur central de la justice organisationnelle. L'effet direct RSE interne → santé mentale diminue substantiellement de $r = 0,34$ à $r = 0,19$ (IC_{95} [0,13 ; 0,25]) après inclusion des médiateurs, indiquant une médiation partielle mais très forte. Les résultats détaillés (Tableau 3) révèlent que les trois dimensions de justice contribuent significativement, avec des poids relatifs différenciés.

Voie de médiation	β	IC 95%	% médiation
RSE → Justice distributive → Santé mentale	0.28	[0.21, 0.35]	31%
RSE → Justice procédurale → Santé mentale	0.31	[0.24, 0.38]	35%

RSE → Justice interactionnelle → Santé mentale	0.26	[0.19, 0.33]	29%
Médiation totale	0.85	[0.74, 0.96]	95%

Tableau 3. Voies de médiation par la justice organisationnelle (H2)

La justice procédurale émerge comme le médiateur le plus puissant ($\beta = 0,31$, expliquant 35 % de la médiation totale), suivie de la justice distributive ($\beta = 0,28$, 31 %) et de la justice interactionnelle ($\beta = 0,26$, 29 %). Ce résultat converge avec les recommandations de la norme ISO 45003 :2021, qui insiste sur l'équité des processus décisionnels et la transparence organisationnelle comme facteurs protecteurs de la santé psychologique. L'effet direct résiduel demeure faible mais significatif ($\beta = 0,05$; $p = 0,018$), suggérant l'existence d'autres voies d'impact non modélisées (par exemple, sentiment d'appartenance, fierté organisationnelle). L'hypothèse H2 est donc confirmée.

4.4. Rôle de la sécurité psychologique (H3)

L'analyse de médiation séquentielle (RSE → Justice → Sécurité psychologique → Santé mentale) sur 18 études confirme H3.

L'effet indirect via la sécurité psychologique est significatif ($\beta = 0,18$, $IC_{95} [0,12 ; 0,24]$, $p < 0,001$), représentant 21 % de l'effet total. Cette médiation séquentielle suggère une cascade psychologique : la RSE améliore d'abord les perceptions de justice, qui renforcent le sentiment de sécurité psychologique (« je peux m'exprimer sans crainte »), qui à son tour favorise la santé mentale. Ce résultat éclaire les mécanismes par lesquels l'équité organisationnelle se traduit en bien-être : elle crée un climat de confiance où l'authenticité et la vulnérabilité deviennent possibles. L'hypothèse H3 est confirmée.

4.5. Modération par le leadership (H4)

L'analyse de modération sur 12 études distinguant leadership transformationnel vs transactionnel confirme H4. La relation RSE interne → justice organisationnelle est significativement plus forte sous leadership transformationnel ($\beta = 0,47$, $IC_{95} [0,38 ; 0,56]$) que sous leadership transactionnel ($\beta = 0,28$, $IC_{95} [0,19 ; 0,37]$), avec une interaction significative ($\beta_{interaction} = 0,19$, $p < 0,01$). Ce résultat souligne l'importance du style de management dans l'activation des effets de la RSE : un leader transformationnel incarne et légitime les valeurs d'équité, amplifiant ainsi les perceptions de justice. Cependant, comme nous le discuterons en section 5.3, cette amplification requiert une lecture critique quant aux risques d'emprise et à la nécessité d'un tiers régulateur. L'hypothèse H4 est validée.

4.6. Analyses de sensibilité

L'exclusion successive de chaque étude (analyse leave-one-out) confirme la robustesse des résultats principaux : la taille d'effet globale RSE – santé mentale varie entre $r = 0,32$ et $r = 0,36$ selon l'étude exclue. L'analyse par secteur révèle des effets plus forts dans la santé ($r = 0,41$, $IC_{95} [0,33 ; 0,49]$) et l'éducation ($r = 0,38$, $IC_{95} [0,29 ; 0,47]$) que dans l'industrie ($r = 0,29$, $IC_{95} [0,21 ; 0,37]$), possiblement en raison de cultures organisationnelles plus orientées vers le bien-être dans les secteurs de service à la personne. L'analyse temporelle montre une stabilité des effets sur la période 2020-2024, avec une légère tendance à l'augmentation post-2022, coïncidant avec l'entrée en vigueur de l'ISO 45003.

5.0 Discussion

5.1. Apports théoriques

Cette méta-analyse apporte quatre contributions majeures à la littérature. Premièrement, elle confirme empiriquement l'impact positif de la RSE interne sur la santé mentale avec une taille d'effet moyenne substantielle ($r = 0,34$, $IC_{95} [0,29 ; 0,39]$). Ce résultat dépasse les corrélations habituellement rapportées en psychologie organisationnelle ($r \approx 0,25$), soulignant la pertinence de la RSE comme levier de bien-être au travail.

Deuxièmement, l'identification de la justice organisationnelle comme médiateur quasi-complet (95 % de médiation) élucide la « boîte noire » théorique : la RSE interne n'améliore la santé mentale que

si elle est perçue comme équitable. Cette médiation massive suggère que les organisations doivent prioritairement veiller à l'équité perçue de leurs pratiques RSE, au-delà du simple affichage de bonnes intentions. Comme l'ont montré Bouraoui et al. (2019) dans leur étude qualitative tunisienne, c'est la cohérence entre discours RSE et réalité vécue qui détermine l'engagement et le bien-être.

Troisièmement, le rôle de la sécurité psychologique comme médiateur séquentiel (21 % de l'effet total) enrichit notre compréhension des processus psychologiques. La séquence RSE → Justice → Sécurité psychologique → Santé mentale révèle une cascade d'effets : l'équité renforce d'abord le sentiment de sécurité (« je peux dire ce que je pense »), condition nécessaire à l'épanouissement psychologique. Cette chaîne causale suggère que les interventions doivent cibler simultanément l'équité procédurale et la création d'espaces de parole.

Quatrièmement, l'émergence de la confiance organisationnelle comme mécanisme complémentaire, bien que non directement testée dans toutes les études, ouvre des perspectives théoriques fécondes. La confiance agit comme un « réducteur d'incertitude psychosociale », permettant aux employés de projeter un traitement équitable dans le futur. Cette dimension temporelle distingue la confiance des simples perceptions de justice présente et invite à des modélisations longitudinales.

5.2. La confiance organisationnelle comme vecteur d'impact

Nos résultats confirment que l'effet bénéfique de la RSE n'est pas automatique : il transite par les perceptions de justice et, in fine, par la confiance qu'elles génèrent.

Le fait que la justice procédurale soit le médiateur le plus puissant ($\beta = 0,31$, 35 % de la médiation) s'interprète précisément comme la constitution d'un socle de confiance : lorsque les règles du jeu sont justes, stables, compréhensibles et appliquées de manière cohérente, l'incertitude psychosociale diminue. Les employés peuvent anticiper un traitement équitable sans avoir besoin de surveiller constamment leur environnement organisationnel.

À l'inverse, lorsque les procédures sont opaques, arbitraires ou perçues comme purement stratégiques (« façade RSE »), l'incertitude augmente, ce qui dégrade la santé mentale. Cette lecture permet d'articuler nos résultats statistiques avec une perspective clinique du travail issue de la tradition francophone (Dejours, 1998 ; Clot, 2010) : ce n'est pas la seule présence d'actions RSE (le « quoi ») qui protège, mais leur crédibilité et leur inscription dans une régulation organisationnelle lisible et fiable (le « comment »), génératrice de confiance.

Dejours (1998) a montré dans *Souffrance en France* comment la souffrance éthique provient moins de l'absence de pratiques bienveillantes que de leur instrumentalisation cynique, qui trahit les attentes morales des salariés. De même, Clot (2010) insiste dans *Le travail à cœur* sur le fait que la santé au travail dépend de la possibilité de faire un « travail bien fait » dans un cadre institutionnel cohérent. La confiance est donc le vecteur par lequel la justice organisationnelle se traduit en sérénité mentale : elle réduit la vigilance anxieuse et libère les ressources cognitives et émotionnelles nécessaires à l'engagement authentique.

Ces résultats suggèrent que les futurs modèles théoriques devraient intégrer explicitement la confiance comme variable médiatrice entre justice et bien-être. Des études longitudinales sont nécessaires pour tester la dynamique temporelle : la confiance se construit progressivement à partir d'expériences répétées d'équité, mais peut se détruire brutalement en cas de trahison perçue.

5.3. Repenser le leadership transformationnel : de la ressource au risque d'emprise

Nos résultats statistiques montrent que le leadership transformationnel renforce significativement la relation entre RSE et justice ($\beta = 0,47$ contre $\beta = 0,28$ pour le transactionnel). Une lecture instrumentale rapide conclurait qu'il s'agit simplement d'un levier managérial à promouvoir massivement. Cependant, une lecture critique s'impose, comme le suggère le comité scientifique du CIPMC.

Le leadership transformationnel, par sa capacité à susciter l'adhésion émotionnelle et à aligner les valeurs individuelles sur celles de l'organisation, peut aussi fonctionner comme une « technologie d'influence » produisant un consentement « fabriqué » sans véritable débat (Chapoutot, 2020). Dans ce cas de figure, la cohérence apparente entre RSE et justice risque d'être perçue en surface, à travers

le discours, les symboles et le charisme du leader, tout en masquant des tensions structurelles profondes : inégalités de pouvoir, impossibilité de contester les décisions, absence de recours.

Dans une perspective psychanalytique et socio-clinique (Lebrun & Melman, 2002 ; Lebrun, 2007 ; Enriquez, 1992), cette dynamique interroge la place du sujet au travail et surtout la place du « tiers ». Le tiers, loi, règlement intérieur, instances représentatives du personnel, médiation externe, inspection du travail, est l'instance symbolique qui empêche la relation organisation-salarié ou leader-subordonné de se réduire à une dyade potentiellement captivante ou aliénante.

Lebrun et Melman (2002) analysent dans *L'homme sans gravité* la mutation contemporaine du lien social : l'effacement de la référence au tiers symbolique au profit de relations duelles où prime la jouissance immédiate (« jouir à tout prix »). Dans ce contexte, le leader transformationnel peut devenir une figure d'exception qui, par son charisme et sa bienveillance affichée, neutralise toute possibilité de recours à un tiers régulateur. Lebrun (2007) développe dans *La perversion ordinaire* le concept de « vivre ensemble sans autrui » : une organisation où le leader occupe toute la place symbolique ne réserve aucune place au tiers qui pourrait limiter son pouvoir et garantir les droits des employés.

Cette configuration peut glisser vers ce qu'Enriquez (1992) nomme la « dénégarion institutionnelle » dans *L'organisation en analyse* : l'affichage du Bien (RSE, bienveillance, valeurs éthiques) neutralise la possibilité même de nommer le malaise, la souffrance ou l'injustice. Comme le faisait remarquer l'historien Marc Ferro, chacun y trouve son intérêt « à son pas de porte » : le salarié reçoit des signes de reconnaissance, le manager est valorisé pour son leadership, l'organisation affiche sa conformité RSE, mais personne ne peut vraiment questionner le système sans être disqualifié comme « négatif » ou « résistant au changement ».

Plus récemment, l'historien Johann Chapoutot (2020) a éclairé dans *Libres d'obéir* : le management, du nazisme à aujourd'hui l'historicité de ces processus. Il montre comment le management moderne a hérité de techniques d'influence visant à produire un consentement volontaire sans véritable débat, en faisant intérioriser les objectifs organisationnels comme des désirs personnels. Le leader transformationnel est toujours dit visionnaire, assertif et bienveillant. Mais quelle place fait-il réellement au sujet et à l'histoire, individuelle et collective, qui se rappellera à lui ?

Une organisation sans tiers régulateur est une organisation où le vide symbolique est occupé par des emprises invisibles, et désormais les emprises algorithmiques (plateformes, IA managériale, quantification), qui ne réservent aucune place à l'autorité du tiers. Le chercheur, sujet de sa méthode, doit donc être vigilant

Relativement au déclaratif. Lorsque les employés déclarent percevoir leur leader comme transformationnel et équitable, cette perception est-elle le fruit d'un climat réellement juste ou d'une influence subtile qui rend impensable toute critique ?

La question n'est pas de disqualifier le leadership transformationnel, mais de l'inscrire dans un cadre institutionnel où la place du tiers, instances de dialogue social, médiateurs, régulations externes, droit de retrait, possibilité de recours, garantit la possibilité de contester, de débattre et de faire appel à une autorité indépendante. Comme le suggère le comité scientifique du CIPMC, scruter les mécanismes de défense qui ne sont pas qu'inconscients, dénégarion, perversion ordinaire, mais ont bien été pensés pour construire un processus de dénégarion institutionnelle, constitue un chantier de recherche essentiel.

À notre époque, où les « barons de la Tech » concentrent des pouvoirs sans précédent, il serait judicieux de se souvenir de l'historicité de ce phénomène. Nous manquons de héros luttant contre l'absolutisation du pouvoir, rappelant l'importance de maintenir des contrepouvoirs et des espaces de conflictualité régulée. La RSE interne ne doit pas servir à masquer le réel du travail, mais à créer les conditions d'un dialogue authentique sur ce qui fait souffrir et ce qui fait tenir.

5.4. Implications pratiques

Ces résultats offrent des orientations concrètes pour les praticiens. L'effet différentiel des dimensions de justice (procédurale > distributive > interactionnelle) suggère de prioriser la transparence des

processus décisionnels. Les organisations doivent développer des procédures claires, cohérentes, communiquées et appliquées de manière équitable pour maximiser l'impact de leurs investissements RSE. Concrètement :

1. Prioriser la justice procédurale : documenter les processus de décision (recrutement, promotions, évaluations, restructurations), garantir la cohérence des règles, permettre l'expression des salariés (« voice »), et justifier les décisions même défavorables.

2. Former les managers : les programmes de développement du leadership doivent intégrer les compétences de communication empathique et de création de sens autour des pratiques RSE, mais aussi de vigilance critique. Former à l'écoute des signaux faibles de souffrance, à la reconnaissance du droit de contestation, et à l'humilité managériale.

3. Créer des espaces de sécurité psychologique : encourager l'expression des préoccupations, tolérer les erreurs et les désaccords, et sanctuariser des temps de dialogue non évaluatif. Ces pratiques renforcent l'efficacité des politiques RSE formelles en créant les conditions de leur appropriation authentique.

4. Institutionnaliser le tiers régulateur : maintenir et renforcer les instances représentatives du personnel, garantir l'accès à la médiation externe, former des référents indépendants, et documenter les possibilités de recours. Cette institutionnalisation du tiers protège contre les dérives d'emprise et garantit la possibilité de contester.

5. Intégrer des indicateurs de confiance perçue : au-delà des enquêtes de satisfaction, mesurer régulièrement la confiance dans la fiabilité organisationnelle, la cohérence entre discours et pratiques, et la perception de la possibilité de recours. Ces indicateurs peuvent alimenter les tableaux de bord RSE et les rapports CSRD.

5.5. Alignement avec les standards internationaux

Nos conclusions convergent avec les recommandations des standards internationaux récents. La norme ISO 45003 :2021 souligne l'importance de l'équité procédurale, de la participation des employés et de la reconnaissance comme facteurs protecteurs de la santé psychologique. Nos findings sur la primauté de la justice procédurale ($\beta = 0,31$, 35 % de la médiation) étayent empiriquement ces recommandations normatives.

Les lignes directrices conjointes OMS/OIT (2022) sur la santé mentale au travail identifient la justice organisationnelle comme déterminant clé, cohérent avec notre modèle de médiation quasi-complète (95 %). Ces lignes directrices insistent également sur l'importance de la participation des travailleurs et de l'accès à des mécanismes de recours, rejoignant notre analyse critique du leadership et du rôle du tiers.

La Corporate Sustainability Reporting Directive européenne (CSRD) pourrait intégrer des indicateurs de justice perçue dans ses métriques sociales. Nos résultats fournissent une base empirique solide pour justifier et documenter ces indicateurs, bien que leur standardisation et leur mesure fiable nécessitent des développements méthodologiques complémentaires. L'intégration de la confiance organisationnelle comme indicateur prospectif (« leading indicator ») du bien-être serait particulièrement pertinente.

5.6. Limites et perspectives de recherche : ouvrir le débat

Comme le souligne le comité scientifique du CIPMC, « s'il n'y a rien à dire, c'est embêtant ! » Notre étude quantitative, bien que rigoureuse, ne peut épuiser la compréhension du phénomène ; elle doit être lue comme une invitation au débat et à l'altérité méthodologique. Les limites identifiées ne sont pas seulement des « faiblesses » à corriger, mais dessinent un véritable agenda de recherche pour les sciences du management et de la psychologie du travail.

Limites méthodologiques critiques :

Premièrement, 89 % des études ($n = 42$) utilisent des designs transversaux, empêchant toute inférence causale robuste. Les relations observées pourraient refléter des corrélations spurieuses ou des

causalités inverses (des employés en bonne santé mentale pourraient percevoir plus positivement la RSE).

Deuxièmement, le biais de variance commune (common method bias) constitue une menace majeure : 79 % des études (n = 37) reposent exclusivement sur des auto-évaluations par questionnaires, gonflant artificiellement les corrélations. Le test de Harman révèle qu'un facteur unique explique 34 % de la variance totale, dépassant le seuil critique de 25 %. Le chercheur, sujet de sa méthode, doit être vigilant relativement au déclaratif : ce que les employés déclarent n'est pas nécessairement ce qu'ils vivent réellement.

Troisièmement, l'hétérogénéité des mesures de RSE (21 instruments différents) et de santé mentale (16 échelles) compromet la validité des synthèses quantitatives. L'absence de standardisation conceptuelle limite la comparabilité des résultats et invite à une vigilance épistémologique.

Quatrièmement, le déséquilibre géographique (67 % d'études occidentales, sous-représentation de l'Afrique et de l'Amérique latine) questionne la généralisabilité cross-culturelle. Les concepts de justice organisationnelle varient substantiellement entre cultures collectivistes et individualistes, nécessitant des modèles théoriques culturellement situés.

Cinquièmement, l'absence de données sur les coûts d'implémentation et les effets à long terme (au-delà de 18 mois) limite l'applicabilité pratique. Les organisations nécessitent des analyses coût-bénéfice pour justifier leurs investissements RSE.

Perspectives : ouvrir la recherche au débat et à l'altérité méthodologique

Comme le rappelle le comité scientifique du CIPMC, « il est toujours préférable d'asseoir une recherche en méthodologie quantitative sur une recherche qualitative, qui permet d'ouvrir la discussion et les propositions de recherche, ainsi que le débat ». Les méthodologies d'analyse quantitative, par leur lissage statistique, éliminent de nombreuses recherches qui ne sont pas sans intérêts. La recherche en psychologie souffre de l'enlisement de son champ méthodologique, lequel clôturé les discussions.

Les recherches futures devraient prioritairement :

1. Articuler approches quantitatives et qualitatives : des études mixtes combinant méta-analyse et études de cas, ethnographies organisationnelles, analyses de l'activité réelle (vs déclarée). Comprendre comment la justice se construit ou se détruit au quotidien, dans les micro-interactions et les situations concrètes de travail.
2. Mener des études longitudinales rigoureuses : protocoles avec randomisation (lorsqu'éthiquement possible), mesures répétées, délais de suivi étendus (> 2 ans). Tester la dynamique temporelle de la confiance : comment se construit-elle ? Comment peut-elle se réparer après une trahison perçue ?
3. Intégrer des variables organisationnelles systémiques : qualité du dialogue social, existence et efficacité des dispositifs de médiation, rôle des instances représentatives, présence de « tiers régulateurs » formels et informels. Modéliser non pas seulement les perceptions individuelles, mais les dispositifs institutionnels qui les rendent possibles.
4. Développer des mesures objectives : audits indépendants des pratiques RSE, données RH administratives (turn-over, absentéisme, accidents), observations directes des pratiques managériales. Croiser déclaratif et observable pour réduire le biais de variance commune.
5. Explorer les mécanismes de « dénégation institutionnelle » : études qualitatives inspirées de la psychanalyse et de la socioclinique pour comprendre comment certaines organisations, malgré un affichage RSE impeccable, produisent de la souffrance invisible. Scruter les mécanismes de défense collectifs qui maintiennent l'illusion du « tout va bien ».
6. Valider la généralisabilité transculturelle : réplification dans des contextes non-occidentaux, avec attention aux variations dans les conceptions de la justice, de l'autorité et du bien-être. Éviter l'universalisme naïf.

7. Évaluer l'efficacité coût des interventions : études d'intervention contrôlées mesurant les investissements nécessaires (formation, dispositifs, temps) et les bénéfices obtenus (santé, performance, rétention). Documenter les conditions de succès et d'échec.
8. Intégrer des biomarqueurs : cortisol salivaire, inflammation (CRP), variabilité cardiaque, pour objectiver les états de stress et de bien-être au-delà du déclaratif.

Au-delà de ces pistes méthodologiques, une vigilance épistémologique s'impose. La RSE interne ne doit pas être une simple addition de pratiques, mais une capacité institutionnelle à maintenir une « conflictualité traitable » (Clot, 2010) : un espace où les tensions, les désaccords et les souffrances peuvent être nommés, débattus et régulés sans que les porteurs de parole soient disqualifiés.

Faire la place de l'altérité est toujours préférable. S'il n'y a rien à dire, c'est que quelque chose empêche de le dire.

6. Conclusion

Cette méta-analyse portant sur 47 études et 23 156 employés apporte des preuves convergentes mais préliminaires d'associations positives entre RSE interne, justice organisationnelle et santé mentale au travail. La taille d'effet globale observée ($r = 0,34$, $IC_{95} [0,29 ; 0,39]$) est substantielle selon les critères de Cohen (1988), mais plusieurs limites méthodologiques critiques tempèrent ces conclusions : prédominance de designs transversaux (89 %), biais potentiel de variance commune (79 % d'auto-évaluations), et hétérogénéité substantielle ($I^2 = 61$ %).

Trois contributions majeures émergent de cette synthèse. Premièrement, l'identification de la justice organisationnelle comme médiateur quasi-complet (95%) révolutionne notre compréhension : la RSE n'améliore la santé mentale que si elle est perçue comme équitable. Cette découverte repositionne l'enjeu de la mise en œuvre, de la cohérence et de la crédibilité au cœur des stratégies RSE, au-delà du simple affichage de bonnes intentions.

Deuxièmement, la confiance organisationnelle émerge comme mécanisme charnière entre justice perçue et bien-être durable. La confiance réduit l'incertitude psychosociale et permet aux employés de projeter un traitement équitable dans l'avenir. Cette dimension temporelle et projective distingue la confiance des simples perceptions de justice présente et invite à des modélisations longitudinales de sa construction, de son maintien et de sa réparation éventuelle.

Troisièmement, une lecture critique du leadership transformationnel s'impose. Si nos résultats montrent son efficacité pour amplifier les perceptions de justice ($\beta = 0,47$), les perspectives psychanalytiques (Lebrun, Melman, Enriquez) et historiques (Chapoutot, Ferro) alertent sur les risques d'emprise managériale et de dénégation institutionnelle. Un leadership éthique requiert l'institutionnalisation d'un « tiers régulateur », instances de dialogue social, médiation externe, possibilité de recours, qui garantit la possibilité de contester et de débattre sans être disqualifié.

Sur le plan pratique, les organisations sont invitées à dépasser l'affichage pour investir dans : (1) la transparence et la cohérence des processus décisionnels (justice procédurale), (2) la formation des managers à un leadership éthique et réflexif, (3) la création d'espaces de sécurité psychologique favorisant l'expression authentique, (4) l'institutionnalisation du tiers régulateur pour prévenir les dérives d'emprise, et (5) l'intégration d'indicateurs de confiance perçue dans les tableaux de bord RSE et les rapports CSRD.

L'alignement avec les normes ISO 45003 :2021, OMS/OIT (2022) et CSRD offre un cadre d'action opportun. Cependant, comme le souligne le comité scientifique du CIPMC, cette méta-analyse ne peut épuiser la compréhension du phénomène. Elle doit être lue comme une invitation au débat et à l'altérité méthodologique. « Il est toujours préférable d'asseoir une recherche quantitative sur une recherche qualitative, qui permet d'ouvrir la discussion et les propositions de recherche. S'il n'y a rien à dire, c'est embêtant ! »

L'enjeu futur est de faire de la RSE interne non pas un outil de communication ou de façade, mais un levier de santé durable, ancré dans une régulation institutionnelle juste, lisible, cohérente et humaine. Une RSE efficace n'est pas une simple addition de pratiques, mais une capacité institutionnelle à

maintenir une conflictualité traitable, où la place du tiers garantit la possibilité de nommer le malaise, de contester l'injustice et de faire appel à une autorité indépendante. C'est à cette condition que la RSE interne honorera véritablement son ambition : protéger et promouvoir la santé mentale au travail.

7. Bibliographiques

- Abord de Chatillon, E., & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC) : Proposition d'un modèle des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 53-71. <https://doi.org/10.3166/rfg.253.53-71>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(3), 445-462. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Ahmad, I., Donia, M. B. L., & Shahzad, K. (2019). Impact of corporate social responsibility attributions on employees' creative performance: The mediating role of psychological safety. *Ethics & Behavior*, 29(6), 490-509. <https://doi.org/10.1080/10508422.2018.1501566>
- Ahmad, N., Ullah, Z., Ryu, H. B., Han, H., & Ariza-Montes, A. (2023). From corporate social responsibility to employee well-being: Navigating the pathway to sustainable healthcare. *Psychology Research and Behavior Management*, 16, 1547-1562. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S398586>
- Alonso-Nuez, M. J., Cañete-Lairla, M. Á., Shoaib, M., & Pérez-Escoda, A. (2022). Corporate social responsibility and workplace health promotion: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1011879. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1011879>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2e éd.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Dans R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (dir.), *Research on negotiations in organizations* (vol. 1, p. 43-55). JAI Press.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P., & Rothstein, H. R. (2021). *Introduction to meta-analysis* (2e éd.). John Wiley & Sons.
- Bouraoui, K., Talbot, D., & Ohana, M. (2019). La justice déontique et l'engagement des salariés envers l'organisation : Cas d'un hôpital tunisien. *Management & Sciences Sociales*, 26(1), 72-90. <https://doi.org/10.3917/mss.026.0072>
- Cachon-Alonso, L., & Elovainio, M. (2022). Organizational justice and health: Reviewing two decades of studies. *Journal of Theoretical Social Psychology*, 2022, Article 3218883. <https://doi.org/10.1155/2022/3218883>
- Chapoutot, J. (2020). *Libres d'obéir : Le management, du nazisme à aujourd'hui*. Gallimard.
- Cheung, M. W.-L. (2015). *Meta-analysis: A structural equation modeling approach*. John Wiley & Sons.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2e éd.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological Review*, 83(2), 85-113. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.83.2.85>
- De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609-625. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3081-2>
- Dejours, C. (1998). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Seuil.
- Duval, S., & Tweedie, R. (2000). Trim and fill: A simple funnel-plot-based method of testing and adjusting for publication bias in meta-analysis. *Biometrics*, 56(2), 455-463. <https://doi.org/10.1111/j.0006-341X.2000.00455.x>

- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How do employees perceive corporate responsibility? Development and validation of a multidimensional corporate stakeholder responsibility scale. *Journal of Management*, 44(2), 619-657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Presses Universitaires de France.
- European Commission. (2022). Corporate sustainability reporting directive (CSRD). *Journal officiel de l'Union européenne*, L 322/15. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
- Folger, R. (2001). Fairness as deonance. Dans S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (dir.), *Research in Social Issues in management* (vol. 1, p. 3-33). Information Age Publishing.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vranceva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Gollac, M., & Bodier, M. (2011). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser : Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail*. Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_SRPST_definitif_rectifie_11_05_10.pdf
- 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. <https://doi.org/10.1002/job.2170>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Higgins, J. P., & Thompson, S. G. (2002). Quantifying heterogeneity in a meta-analysis. *Statistics in Medicine*, 21(11), 1539-1558. <https://doi.org/10.1002/sim.1186>
- Higgins, J. P., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M. J., & Welch, V. A. (dir.). (2019). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* (6e éd.). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119536604>
- International Organization for Standardization. (2021). *ISO 45003:2021 Occupational health and safety management — Psychological health and safety at work — Guidelines for managing psychosocial risks*. ISO.
- Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. (2017). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57(2), 383-404. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0848>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kim, B. J., Kim, M. J., & Lee, J. (2022). The influence of corporate social responsibility on safety behavior: The importance of psychological safety and authentic leadership. *Frontiers in Public Health*, 10, Article 1090404. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1090404>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lebrun, J.-P. (2007). *La perversion ordinaire : Vivre ensemble sans autrui*. Denoël.
- Lebrun, J.-P., & Melman, C. (2002). *L'homme sans gravité : Jouir à tout prix*. Denoël.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Dans K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (dir.), *Social exchange: Advances in theory and research* (p. 27-55). Plenum.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

- Montano, D., Reeske, A., Franke, F., & Hüffmeier, J. (2017). Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 327-350. <https://doi.org/10.1002/job.2124>
- Ndjaboué, R., Brisson, C., & Vézina, M. (2012). Organisational justice and mental health: A systematic review of prospective studies. *Occupational and Environmental Medicine*, 69(10), 694-700. <https://doi.org/10.1136/oemed-2011-100595>
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, Article n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J., & Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 94(1), 107-127. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0252-4>
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895-933. <https://doi.org/10.1111/peps.12030>
- Saik, P., Tsopa, V., Cheberyachko, S., Lozynskiy, V., & Dychkovskiy, R. (2024). Improving the process of managing psychosocial risks in organizations. *Risk Management and Healthcare Policy*, 17, 1543-1558. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S488263>
- Steiner, D. (2022, octobre). Au centre de la QVCT : la Justice Organisationnelle [Interview]. *Sens & idées*. <https://sens-et-idees.com/au-centre-de-la-qvct-la-justice-organisationnelle-interview-de-dirk-steiner/>
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: How do they interrelate, if at all? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(1), 67-72. <https://doi.org/10.5093/tr2011v27n1a7>
- Viechtbauer, W. (2010). Conducting meta-analyses in R with the metafor package. *Journal of Statistical Software*, 36(3), 1-48. <https://doi.org/10.18637/jss.v036.i03>
- World Health Organization, & International Labour Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. WHO Press. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>