

## Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française

### The Mediating Role of Work Commitment on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The French Police Case

### El rol mediador del compromiso laboral en la relación entre la justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía: el caso de la policía francesa

Mathieu Molines et Amar Fall

Volume 71, numéro 4, automne 2016

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1038527ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1038527ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Molines, M. & Fall, A. (2016). Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(4), 660–689. <https://doi.org/10.7202/1038527ar>

Résumé de l'article

Les questions de justice et d'équité demeurent une préoccupation majeure pour les salariés. Or, les formes de justice organisationnelle ont des effets différenciés sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans cet article, nous nous sommes intéressés au rôle médiateur de l'engagement au travail. En nous appuyant sur le modèle des exigences et des ressources de l'emploi (Demerouti *et al.*, 2001), nous proposons un modèle intégrateur qui soutient que la justice organisationnelle perçue joue le rôle de ressource de l'emploi et favorisera l'engagement au travail qui, à son tour, va encourager les comportements de citoyenneté. Nous supposons ainsi que les différentes formes de justice ont des propriétés motivantes qui conduisent à un haut niveau d'engagement au travail et, en conséquence, un niveau de performance extra rôle élevé. Notre étude permet de mettre en lumière le processus motivationnel, au travers de l'engagement au travail, entre les différentes formes de justice perçues et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Cette recherche porte sur le contexte spécifique de la police française qui, avec la mise en place de nouveaux outils de management, se heurte à une problématique inédite d'équité, et non plus d'égalité. C'est à notre connaissance, la première étude, en France, à examiner les problématiques de justice dans le contexte de la police française. Les résultats, provenant d'un échantillon de 718 fonctionnaires de police, indiquent que le dévouement des policiers est la dimension de l'engagement au travail qui explique le mieux les effets des dimensions de la justice organisationnelle, telle que perçue par eux, sur leurs comportements de citoyenneté organisationnelle. Les implications en termes de pratiques RH dans la police sont ensuite discutées.

# Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française

Mathieu Molines et Amar Fall

**Cette recherche vise à étudier les effets différenciés des diverses formes de justice organisationnelle perçues sur l'engagement au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle des policiers français. Pour cela, nous nous appuyons sur le modèle des exigences et des ressources professionnelles. Notre étude montre que les perceptions de justice agissent directement sur le dévouement et la vigueur au travail des policiers. Par ailleurs, nos résultats indiquent le dévouement est un mécanisme explicatif important des effets de la justice sur les comportements extra rôle. Notre étude permet ainsi de positionner la justice en tant que ressource, dans le processus motivationnel au travers de l'engagement au travail. Les implications en termes de pratiques RH dans la police sont ensuite discutées.**

**MOTS-CLÉS : justice organisationnelle, engagement au travail, comportement de citoyenneté organisationnelle, police, médiation, ressource.**

## Introduction

La littérature a depuis longtemps établi que l'efficacité des outils de management dépend essentiellement de la manière dont ils sont déployés et utilisés entre les membres de l'organisation (Adams, 1965; Greenberg, 1987). Lorsque les individus perçoivent que ces outils ne sont pas utilisés de façon équitable, leurs effets sont limités. Comme le note Greenberg (1990), les chercheurs « ont depuis longtemps reconnu l'importance des idéaux de justice comme une exigence fondamentale dans le fonctionnement efficace de l'organisation et la satisfaction personnelle des individus (p. 399) ». Pour Manville (2008), les perceptions de justice sont de puissants déterminants des comportements des individus

Mathieu Molines, professeur assistant, École de commerce ESCE, Paris, France (mathieu.molines@esce.fr).

Amar Fall, maître de conférences en gestion, École universitaire de management, IAE-de Pau et des Pays de l'Adour, Pau, France (amar.fall@univ-pau.fr).

Cet article constitue un aperçu de la thèse, produite en 2014 par Mathieu Molines, intitulée : *Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française : le rôle de l'engagement au travail.*

dans l'organisation. Notre étude porte spécifiquement sur cette problématique d'équité dans la police française qui s'avère un contexte particulièrement intéressant pour plusieurs raisons. Nous proposons d'étudier l'influence des perceptions de justice sur l'engagement au travail et sur les comportements de citoyenneté. Les comportements de citoyenneté organisationnelle font référence aux comportements discrétionnaires et extra rôle qui contribuent à l'efficacité organisationnelle (Organ, 1988). Pour Vigoda-Gadot et Beerli (2012), les comportements de citoyenneté organisationnelle jouent un rôle majeur dans l'organisation policière, car la citoyenneté est au cœur de sa vision et de ses objectifs. En conséquence, cette organisation doit être réactive, effective et coopérative.

De par sa mission d'utilité publique et ses 143 600 policiers répartis sur l'ensemble du territoire national pour un budget de 9,6 milliard d'euros en 2015<sup>1</sup>, la Police Nationale demeure une organisation à part dans le paysage français en termes de gestion des ressources humaines. Elle est constamment placée sous l'œil attentif des médias. De plus, les autorités policières et politiques étant soucieuses de prouver leur capacité à assurer le maintien de l'ordre, elle se retrouve au cœur d'une logique d'image et d'enjeux communicationnels permanent autour de l'efficacité policière. Antérieurement et pendant de nombreuses années, la police est restée totalement opaque et l'image d'une boîte noire a longtemps perduré pour illustrer l'état des lieux de la recherche scientifique sur la police (Monjardet, 1996). Les rares travaux scientifiques ont adopté un regard sociologique négligeant les aspects organisationnels (Schoenaers, 2002). Dans le cadre de cet article, nous proposons d'adopter une perspective organisationnelle, centrée sur une problématique de gestion des ressources humaines particulière de l'institution policière.

Depuis une dizaine d'années, la police française fait l'objet de nombreux changements qui touchent à divers aspects de l'organisation : recrutement, formation, modes de gestion, carrières, mécanismes de contrôle de l'institution (Monjardet, 1996). S'inspirant du *New Public Management* (NPM) anglo-saxon issu de l'idéologie néo-libérale (Ocqueteau, 2008), la police adopte progressivement cette approche<sup>2</sup>, avec pour objectif l'efficacité de la Police Nationale, organisation qui devenue un enjeu politique et électoral majeur dans les démocraties occidentales en proie à l'inquiétude sécuritaire. De nouveaux outils, jusqu'alors inédits dans la police, ont ainsi fait leur apparition, comme les indicateurs de performance ou les primes au mérite (Purenne et Aust, 2010), cela afin d'améliorer l'engagement et la performance des policiers. Cependant, plusieurs interrogations demeurent quant au déploiement et à l'efficacité de ces outils dans le contexte policier. En effet, leur mise en place se heurte aux principes égalitaristes et statutaires en vigueur dans les services publics et elle impose une nouvelle problématique d'équité, et non plus d'égalité, inédite au sein de l'organisation policière.

Notre recherche quantitative menée auprès de 718 gardiens de la paix soutient que, lorsque les policiers ont le sentiment d'être traités de manière juste et équitable, ils sont plus à même de s'engager au travail et, en conséquence, de développer des comportements de citoyenneté à l'égard de leurs collègues et de l'organisation. Notre étude présente donc un double intérêt. Tout d'abord, à l'exception de rares études, la majorité des travaux ont adopté une vision réductrice de la justice organisationnelle (Cole *et al.*, 2010). Or, comme ces auteurs le précisent, cela peut conduire à déclarer des relations significatives, relations qui n'existeraient pas si l'ensemble des composantes étaient incluses. Et cela peut également amener à négliger l'existence des processus structurels et/ou sociaux inhérents au concept de justice organisationnelle (Masterson *et al.*, 2000). De plus, les chercheurs continuent de s'interroger sur la façon dont la justice organisationnelle influence les individus et, plus précisément, quels sont les mécanismes impliqués (Cole *et al.*, 2010; Judge et Colquitt, 2004; Loi *et al.*, 2006; Masterson *et al.*, 2000; Ambrose et Schminke, 2003). La méta-analyse de Colquitt *et al.* (2001) révèle ainsi que les liens directs entre justice organisationnelle et variables comportementales et attitudeles n'expliquent qu'une part limitée de la variance.

La compréhension de comment et de pourquoi un traitement équitable aura des conséquences sur les individus, demeure limitée (Cole *et al.*, 2010; Masterson *et al.*, 2000). En considérant au moins un processus sous-jacent, au travers de l'engagement au travail, nous serons en mesure d'expliquer comment les perceptions de justice agissent sur les comportements volontaires des policiers. Nous pourrions ainsi apporter une réponse aux critiques de la littérature sur le flou autour des processus de justice (Ambrose et Schminke, 2003). D'un point de vue managérial, notre étude répond à la préoccupation concrète de l'organisation policière qui est amenée à repenser ses pratiques de gestion des ressources humaines en termes d'engagement et de comportements de citoyenneté.

## Cadre théorique et hypothèses de recherche

### La justice organisationnelle

Elle fait référence aux règles et aux normes sociales qui régissent l'organisation sur le plan de la distribution des ressources et des avantages, des processus et des procédures conditionnant cette distribution, ainsi qu'aux relations interpersonnelles qui sont associées à ces procédures et distributions (Colquitt, 2001). La littérature distingue généralement trois formes de justice organisationnelle (Cropanzano *et al.*, 2001). 1- La justice distributive fait référence à la justice perçue des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles reçues (Adams, 1965). Elle se rapporte à l'évaluation des résultats et des conséquences des décisions d'allocation, surtout en termes de proportionnalité entre les rétributions et les

contributions (Cropanzano et Greenberg, 1997). 2- La justice procédurale fait référence à la justice perçue des procédures menant à la décision d'attribution des récompenses (Lind et Tyler, 1988). Elle se réfère aux procédures utilisées pour déterminer l'allocation des ressources de l'organisation (Greenberg, 1987). 3- La justice interactionnelle renvoie à la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par l'employé de la part des partenaires. Colquitt (2001) distingue deux sous dimensions : a- la justice informationnelle, c'est-à-dire les perceptions de justice face aux explications et aux informations reçues dans les échanges interpersonnels; et b- la justice interpersonnelle qui est promue par un traitement digne et respectueux. Une compréhension complète des dynamiques de la justice nécessite la prise en compte de ces différentes composantes et de leurs interactions (Cole *et al.*, 2010). Sur ce point, il y a consensus.

De nombreux travaux ont déjà montré que la perception de justice organisationnelle est positivement associée à l'implication organisationnelle, aux comportements de citoyenneté organisationnelle ou à la satisfaction (Colquitt *et al.*, 2001; Cohen-Charash et Spector, 2001). Dans le contexte policier, quelques rares études soulignent globalement les effets positifs de la justice sur différentes variables comme la satisfaction, l'implication organisationnelle et la performance (Myhill et Bradford, 2013; Tyler *et al.*, 2007; Farmer, Beehr et Love, 2003).

### **Les comportements de citoyenneté organisationnelle**

Ils se définissent comme des comportements volontaires de la part des employés qui vont au-delà de la description de l'emploi et qui contribuent au contexte psychologique et social autour du travail (Bateman et Organ 1983). La littérature distingue les comportements volontaires à l'égard de l'organisation (OCB-O) et les comportements de citoyenneté volontaires à l'égard des collègues (OCB-I) (Williams et Anderson, 1991). Les OCB-O regroupent les comportements qui reflètent la loyauté, ainsi qu'une allégeance à l'organisation, l'adhésion aux règles, aux politiques et aux procédures prescrites. Les OCB-I comprennent les comportements qui assistent et soutiennent les membres de l'organisation. Ces comportements impliquent d'aider volontairement ses collègues dans leurs problèmes au travail. Ils sont considérés, en ce sens, comme une forme de performance contextuelle (Borman et Motowildo, 1997). Nous nous intéressons ici aux comportements des gardiens de la paix : d'une part envers les autres membres de l'organisation; et, d'autre part, envers l'organisation elle-même. En effet, ces comportements permettent de mieux rendre compte d'un volet de l'activité quotidienne des policiers qui consiste à créer du lien avec les individus, à défendre les valeurs de l'organisation et, plus généralement, ils mettent en valeur l'ensemble des éléments qui vont au-delà des aspects répressifs du métier de policier (Muchielli, 2008).

## L'engagement au travail

Il est défini par Schaufeli, Bakker et Salanova (2006) comme un état psychologique positif et épanouissant qui ne se focalise pas sur un objet, un événement, un individu ou un comportement particulier. Il se distingue ainsi de l'engagement organisationnel (ou implication organisationnelle) qui correspond à l'attachement émotionnel entre l'individu et l'organisation (Meyer et Allen, 1997). Selon Schaufeli *et al.* (2006), l'engagement au travail est composé de trois dimensions : 1- la vigueur qui est caractérisée par un niveau d'énergie élevé, une résistance mentale importante, une volonté d'investir des efforts dans son travail et une ténacité face aux situations difficiles; 2- le dévouement qui renvoie à une recherche de sens, d'enthousiasme, d'inspiration, de fierté et de compétition; et 3- l'absorption qui correspond au fait d'être pleinement concentré dans son travail et d'être profondément absorbé par les tâches, de sorte que le temps passe vite et que l'individu a du mal à se détacher de son contexte professionnel. Les individus engagés sont énergiques et enthousiastes à propos de leur travail, ce qui se traduit par une meilleure performance que chez les individus non-engagés au travail, et par la volonté de s'investir davantage (Halbesleben et Wheeler, 2008). Pour de nombreux auteurs, l'engagement au travail peut être appréhendé comme un état motivationnel qui permet de capturer l'intensité avec laquelle un individu s'investit dans son travail (Salanova *et al.*, 2005; Rich, Lepine, et Crawford, 2010; Manau *et al.*, 2007).

## Le rôle de ressource de la justice organisationnelle

Dans le cadre de cette recherche, nous avons mobilisé le modèle des exigences et des ressources de l'emploi introduit dans la littérature au début des années 2000 par Demerouti, Bakker, Nachreiner et Schafelli (2001). Ce modèle, connu aussi sous l'appellation « modèle JDR », s'est imposé comme un cadre théorique solide permettant de mieux comprendre la manière dont les caractéristiques uniques de l'environnement de travail interagissent pour prédire le bien-être et la performance des individus (Bakker et Demerouti, 2014). Il existe, en effet, une littérature extrêmement solide constituée de plusieurs méta-analyses utilisant le « modèle JDR » (Crawford, LePine et Rich, 2010; Halbesleben, 2010; Nahrgang, Morgeson et Hofmann, 2011) qui justifie l'arrivée à maturité du modèle et son évolution vers un cadre théorique à part entière (Bakker et Demerouti, 2014).

Ce cadre théorique part du postulat que chaque emploi est caractérisé par des facteurs spécifiques ou non : les ressources et les exigences de l'emploi. Dans le cas présent, nous nous intéressons particulièrement au rôle de la justice organisationnelle comme ressource de l'emploi. Les ressources de l'emploi sont définies comme les aspects du travail qui permettent la réalisation des objectifs, réduisent les exigences de l'emploi, stimulent le développement et l'accomplissement per-

sonnel (Demerouti *et al.*, 2001). Elles ont un rôle unique et peuvent être comprises comme un moyen d'atteindre ou de protéger d'autres ressources de valeur ou de manière indépendante (Hobfoll, 2001). Les ressources agissent sur l'engagement au travail, car elles initient la volonté de faire des efforts compensatoires favorisant ainsi l'atteinte des objectifs. Comme le précise Bakker *et al.* (2010), elles agissent à la fois sur la motivation intrinsèque et extrinsèque, contribuant ainsi à l'engagement au travail. Ces ressources professionnelles permettent de remplir les besoins psychologiques des individus comme le besoin de compétences, d'autonomie ou de sens dans la tâche (Bakker et Demerouti, 2014). Ainsi, plusieurs recherches récentes ont établi l'existence d'une relation directe entre les différentes dimensions de la justice et l'engagement au travail (Moliner *et al.*, 2008; Strom *et al.*, 2014; Saks, 2006; Agarwal, 2014; Inoue *et al.*, 2010).

Dès lors, nous supposons que la justice, en tant que ressource de l'emploi, va donner de l'énergie aux policiers, encourager leur persistance et leur permettre de se concentrer sur leurs efforts. On peut ainsi considérer que la justice organisationnelle, au travers des différentes dimensions, offre de nombreuses ressources. Plus précisément, le souci d'équité dans la distribution des ressources de l'organisation est un important levier de motivation et d'engagement au travail (Deci, Reis et Johnston, 1977). Les policiers ayant des perceptions de justice distributive positives auront le sentiment d'avoir à leur disposition une ressource financière ou matérielle liée au travail et s'engageront davantage. De nombreux auteurs ont ainsi montré que cette forme de justice est positivement liée à l'engagement au travail (Moliner *et al.*, 2008; Strom *et al.*, 2014; Inoue *et al.*, 2010).

La justice procédurale suit le même raisonnement. Pour Judge et Colquitt (2004), cette forme de justice est importante car « elle rend les récompenses à long terme plus contrôlables et prévisibles » (p. 396). Selon Cole *et al.* (2010), les perceptions positives de justice procédurale entraînent chez l'individu un sentiment de sécurité à propos des ressources dont il dispose. Plusieurs auteurs ont ainsi démontré empiriquement que la justice procédurale est un antécédent de l'engagement au travail (Saks, 2006; Moliner *et al.*, 2008; Strom *et al.*, 2014).

Concernant la justice informationnelle, à notre connaissance, aucune étude empirique n'a établi son lien avec l'engagement au travail. En revanche, la perception d'injustice informationnelle et/ou l'absence de justice dans les informations communiquées peut diminuer la confiance des individus envers leur management et baisser leur sentiment d'estime de soi (Cole *et al.*, 2010). À l'inverse, l'on peut supposer que les perceptions positives de justice informationnelle amélioreront la confiance et l'estime de soi, ce qui pourrait contribuer à l'engagement au travail des policiers. Pour Cropanzano *et al.* (2001), la justice informationnelle installe de l'assurance, grâce à la présence d'informations sur la façon dont les ressources sont attribuées.

Par ailleurs, l'effet positif des informations provenant des supérieurs hiérarchiques sur l'engagement au travail a été démontré dans la littérature. À titre d'exemple, la méta-analyse de Christian *et al.* (2011) montre que les informations où les rétroactions (*feedback*) reçues des supérieurs hiérarchiques sont des antécédents importants de l'engagement au travail. Pour la justice interpersonnelle, elle concerne indirectement le supérieur hiérarchique qui est tenu de fournir le support structurel, informationnel et émotionnel, nécessaire à l'accomplissement du travail (Colquitt, 2001). Dans une étude plus récente, Fall (2014) a également montré que la justice interpersonnelle perçue est liée positivement à la reconnaissance de la part du supérieur hiérarchique et à la motivation au travail. Ainsi, à la lumière de ces recherches, on peut s'attendre à ce que la qualité des interactions entre supérieurs et subordonnés agisse aussi sur l'engagement du salarié au travail. Ainsi, nous proposons l'hypothèse suivante :

H1 : Les perceptions de justice organisationnelle ont un effet positif sur l'engagement au travail des policiers.

### **L'effet positif de l'engagement au travail sur les comportements de citoyenneté**

De manière globale, les études soulignent unanimement les effets positifs de l'engagement au travail sur la performance et, plus particulièrement, sur les comportements de citoyenneté (Rich *et al.*, 2010; Salanova *et al.*, 2011; Schaufeli, Taris et Bakker, 2006; Christian *et al.*, 2011). Pour Christian *et al.* (2011), l'engagement au travail constitue un indicateur important de la volonté de l'individu s'investir pour aider son organisation. Par ailleurs, comme le note Kahn (1990), les individus qui s'engagent et s'investissent dans leurs missions ont davantage tendance à avoir une conception plus large de leur emploi et, donc, d'aller au-delà de ce qui leur est demandé. Pour Kahn (1990, 1992), l'investissement physique, cognitif et émotionnel de l'engagement au travail active un comportement de collaboration et d'engagement conscient. Ainsi, les individus engagés approchent leurs tâches quotidiennes de manière énergique, passionnée et investie, ce qui conduit à une performance extra rôle élevée (Kahn, 1990). Les individus engagés sont davantage susceptibles de montrer des comportements volontaires. Nous nous attendons donc à retrouver une relation similaire dans le contexte policier.

H2 : L'engagement au travail est positivement relié aux comportements de citoyenneté organisationnelle des policiers.

### **Le rôle médiateur de l'engagement au travail**

Selon le cadre théorique « JDR », le processus motivationnel est déclenché par l'abondance de ressources. Un environnement professionnel qui offre de nombreuses ressources permet aux individus de consacrer leurs efforts et leurs



capacités à leur travail (Meijman et Mulder, 1998). Ainsi, les ressources ont des propriétés motivantes qui conduisent à un haut niveau d'engagement et, en conséquence, à un niveau de performance élevé (Bakker et Demerouti, 2014). Elles influencent indirectement les variables de résultats à travers leurs capacités à agir sur l'engagement au travail. En effet, comme l'explique Demerouti *et al.* (2001), la présence de ressources adéquates — la justice organisationnelle dans notre cas — permet de réduire les exigences de l'emploi, de favoriser l'accomplissement des objectifs et de stimuler les réactions affectives. Selon Salanova et Schaufeli (2005), l'engagement va agir comme un indicateur de la motivation au travail (qui représente un état motivationnel cognitif-affectif persistant) et les ressources permettront de développer un potentiel motivationnel. Cet état « est activé (c'est-à-dire qu'il va impliquer un niveau d'excitation plus élevé) et est susceptible d'entraîner (de motiver) les comportements au travail » (Inceoglu et Fleck, 2010: 77). Comme l'explique Schaufeli et Taris (2014), « les ressources stimulent un état positif, d'accomplissement, lié au travail (l'engagement au travail), soit par la réalisation des objectifs ou la satisfaction des besoins. En retour, cet état affectif motivationnel favorise les résultats positifs » (p. 47).

Pour Demerouti et Cropanzano (2010), l'engagement au travail contribue, ainsi, indirectement au bon fonctionnement des pratiques de gestion des ressources humaines dans les organisations, car il va inciter les individus à mobiliser certaines ressources. En d'autres termes, un individu engagé au travail allouera davantage de ressources à des activités de travail. L'engagement au travail médie donc la relation entre les ressources de l'emploi et les variables de résultats. De nombreuses recherches ont ainsi démontré la robustesse du processus motivationnel entre les ressources de l'emploi et les variables de résultats au travers de l'engagement au travail (Bakker et Demerouti, 2014). Ainsi, l'engagement au travail a déjà été appréhendé comme médiateur de la relation entre la justice procédurale et interactionnelle et les comportements extra rôle à l'égard des clients (Molinier *et al.*, 2008), mais aussi entre les caractéristiques de l'emploi et les comportements de citoyenneté (Rich *et al.*, 2010), et entre les ressources de l'emploi et la baisse de l'intention de quitter l'organisation, l'engagement organisationnel ou encore le climat de service (Schaufeli et Bakker, 2004; Hakanen *et al.*, 2006; Xanthopoulou *et al.*, 2008; Salanova *et al.*, 2005). La disponibilité de différentes ressources encourage les individus à s'engager davantage dans leur travail, ce qui favorise les comportements de citoyenneté organisationnelle. Nous supposons donc que la disponibilité d'outils de management perçus comme justes et équitables va encourager les policiers à s'engager davantage et, ainsi, favoriser les comportements de citoyenneté de ces derniers.

H3: L'engagement au travail médie la relation entre les perceptions de justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

## Méthodologie

### Échantillon

Notre échantillon est composé de 718 gardiens de la paix repartis sur l'ensemble du territoire français. Les gardiens de la paix composent la majorité des effectifs de la police. Ils sont chargés de faire respecter l'ordre public et de garantir la protection des personnes et des biens. Les données ont été collectées via un questionnaire mis en ligne en décembre 2013. Les policiers ont été contactés par l'équipe de recherche et sélectionnés de manière aléatoire sur la base d'un envoi syndical leur expliquant l'objectif de l'étude. Notre échantillon a été limité à 1000 policiers sur les 10 000 adhérents, en accord avec le syndicat de police. Sur les 1000 courriels envoyés, 718 questionnaires ont été exploitables. Le taux de retour est donc de 71,8 %. L'échantillon est composé d'une majorité d'hommes (95%) et l'âge moyen de 37 ans (ET=7,55). L'ancienneté moyenne au sein de la Police est de 14,8 années (ET=7,74). Il s'agit donc d'une population relativement expérimentée.

Concernant la représentativité de notre échantillon par rapport à la population policière, les informations relatives à la répartition précise des effectifs sont difficiles à obtenir, car elles touchent un sujet sensible dans la police (la diversité) et à fort enjeux électoral (Monjardet, 1997). Le ministère de l'Intérieur communique les informations de manière très générale. Cependant, d'après le rapport de la Cours des Comptes de 2013, les gardiens de la paix représentent 50,8% des effectifs de la Police Nationale. Dans la police française, on sait qu'en 2011, les femmes représentaient 17,4% du corps d'encadrement d'application, auquel appartiennent les gardiens de la paix<sup>3</sup>.

### Mesures

Concernant les instruments de mesures, toutes les variables ont été évaluées avec une échelle de Likert à cinq points, allant de: 1- «Pas du tout d'accord», à 5- «Tout à fait d'accord». Tous les items ont été traduits de l'anglais au français en ayant recours à la méthode de *back translation* (Igalens et Roussel, 1998; Brislin, 1970). Les propriétés des variables (moyennes, écart types, corrélations et cohérences internes) sont contenues dans le Tableau 1 présenté dans les pages qui suivent.

### Justice organisationnelle

Nous avons utilisé l'échelle de Cole *et al.* (2010), conçue sur la base de celle de Colquitt (2001), et connue pour ses qualités psychométriques soulignées par de nombreux chercheurs (Greenberg, 2001; Camerman, Cropanzano et Vandenberghe, 2007). Elle est composée de 13 items, regroupant les quatre dimensions de la justice organisationnelle, telles que perçues par les répondants, définies par Colquitt (2001) et dont une version traduite en français existe dans la

littérature (Manville, 2008; Nasr *et al.*, 2009). Un exemple d'item est « Ma prime reflète les efforts que j'ai fournis dans mon travail ».

## Engagement au travail

Nous avons choisi l'échelle d'engagement de Schaufeli et Bakker (2003). Cette échelle est composée de 9 items, caractérisant la vigueur, le dévouement et l'absorption. Elle a déjà fait l'objet de nombreuses recherches dans différents pays confirmant ses qualités psychométriques (Salanova *et al.*, 2005). Elle a aussi fait l'objet d'une validation en français (Schaufeli et Bakker, 2013). Un exemple d'item est « Je me sens vigoureux dans mon travail ».

## Les comportements de citoyenneté organisationnelle

Pour mesurer les comportements de citoyenneté, nous avons repris la conceptualisation de Williams et Anderson (1991) qui distinguent les comportements de citoyenneté volontaires à l'égard de l'organisation (OCBO) et les comportements de citoyenneté volontaires à l'égard des individus (OCBI). Cette conceptualisation est largement validée dans la littérature et une version raccourcie de l'échelle en français a été, notamment, utilisée par Nasr, El Akremi et Vandenberghe (2009). L'échelle raccourcie se compose de 8 items (4 OCBO; 4 OCBI). Un exemple d'item est « Généralement, j'aide mes collègues quand ils/elles ont une lourde charge de travail ».

## Analyses statistiques

Afin de tester la pertinence de notre modèle, nous avons eu recours à la technique de modélisation par équation structurelle sous Mplus 6.0 (Muthén et Muthén, 2007). Nous avons utilisé le maximum de vraisemblance (Maximum Likelihood) comme procédure d'estimation en cohérence avec la taille de notre échantillon. Les résultats sont interprétés à l'aide des critères recommandés par Hu et Bentler (1998). Au côté du test du  $\chi^2$  qui doit restituer la plus petite valeur possible (Rasche *et al.*, 2003), plusieurs indices d'ajustement sont généralement utilisés: le RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), dont la valeur attendue doit être comprise entre .05 et .08 (Roussel, Durrieu *et al.*, 2002); le CFI (*Comparative Fit Index*), le GFI (*Good Fit Index*) et enfin le TLI (*Tucker-Lewis Index*) qui doivent être supérieurs à .90 (Roussel, 2005). Ces indices sont considérés comme étant les plus robustes statistiquement (Hu et Bentler, 1998; Kline, 2011). Le modèle retenu est celui qui satisfait le mieux à l'ensemble des critères de l'analyse. Nous avons procédé en deux étapes selon la démarche recommandée par Anderson et Gerbing (1988).

## Résultats

Le Tableau 1 présente les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables du modèle.

**TABLEAU 1**  
**Moyennes, écarts types et corrélations**

Variable	M	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Sexe <sup>a</sup>	.95	.215	-											
2. Age	37.89	7.558	.164**	-										
3. Ancienneté dans la Police	14.98	7.741	.153**	.930**	-									
4. Justice distributive	1.9641	.84247	.030	.010	-.036	(.849)								
5. Justice procédurale	2.018	.8519	.085**	.139**	.127**	.211**	(.881)							
6. Justice interpersonnelle	2.561	1.106	.027	-.134**	-.156**	.168**	.068	(.860)						
7. Justice informationnelle	2.138	1.001	.035	-.128**	-.128**	.182**	.073	.740**	(.820)					
8. Vigueur	1.919	.6217	-.015	-.008	-.008	.393**	.274**	.281**	.217**	(.823)				
9. Dévouement	3.254	.853	.109**	.043	.049	.200**	.262**	.202**	.142**	.303**	(.830)			
10. Absorption	4.022	.904	-.018	.079*	.058	.047	.073	-.039	-.073*	.104**	-.015	(.802)		
11. OCBI	3.091	1.062	.091*	-.044	-.075*	.256**	.119**	.201**	.115**	.202**	.284**	.046	(.810)	
12. OCBO	3.3250	.9449	.046	-.098**	-.103**	.095*	.075*	.139**	.057	.215**	.264**	.283**	.421**	(.83)

N = 718, Les coefficients alpha sont indiqués entre parenthèses, \*\*  $p < .01$  ; \*  $p < .05$  <sup>(a)</sup> 1 = homme 2 = femme

## Étape 1: Analyses préliminaires

Dans cette première étape, nous nous assurerons du bon ajustement de notre modèle de mesure aux données. En effet, les quatre composantes de la justice organisationnelle perçue ont rarement été testées dans la même étude (Cole *et al.*, 2010). De la même manière, les études ont mis en lumière des résultats divers quant à la structure tridimensionnelle de l'engagement au travail (Hallberg et Schaufeli, 2006). Nous testerons également le biais de variance commune et nous évaluerons l'influence de variables de contrôle à l'aide d'un modèle MIMIC (*Multiple Indicator-Multiple Indicator Caus* de Jöreskog et Goldberger, 1975).

### Test du modèle de mesure

Notre modèle initial de mesure (M0) indiquait un mauvais ajustement aux données (Tableau 2). Nous avons donc procédé à une série d'analyses factorielles.

Dans un premier temps, nous avons estimé l'ensemble des construits (dimensions et sous-dimensions) comme des facteurs de premier ordre, avec l'ensemble des items corrélés sur leurs facteurs respectifs et aucun item sur plusieurs facteurs. Nous nous sommes assurés que les items avaient tous une contribution factorielle supérieure à 0,70 pour les variables latentes auxquelles ils sont rattachés. Ce premier traitement nous a conduits à supprimer plusieurs items dont les contributions factorielles n'étaient pas suffisantes. Nous avons supprimé un item des OCBI et des OCBO. Ils restent donc 3 items sur ces dimensions. Les autres échelles n'ont pas été modifiées. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire montrent que le modèle M1 (épuré des items qui n'apportaient pas une contribution factorielle suffisante) a un ajustement satisfaisant ( $\chi^2[427] = 1169.705$ ;  $p < .001$ ; CFI = .933; TLI = .922; RMSEA = .049), en comparaison du modèle théorique M0 de base. Les items retenus dans le modèle M1 sont tous significatifs ( $p < .01$ ) et la moyenne des *loadings* est supérieure à 0,70 pour l'ensemble des construits étudiés (perception de justice distributive = 0,77; perception de justice procédurale = 0,80; perception de justice interpersonnelle = 0,83; perception de justice informationnelle = 0,78; vigueur = 0,71; dévouement = 0,73; absorption = 0,75; OCBI = 0,77 et OCBO = 0,77).

Dans un second temps, nous avons comparé les indices d'ajustement de M1 aux différents modèles dans lesquels nous avons combiné les différentes formes de justice organisationnelle ou les dimensions de l'engagement au travail (M2a, M2b, M2c et M2d). Les principaux modèles sont présentés dans le Tableau 2. Nous avons choisi d'y présenter uniquement les modèles différenciés et les regroupements selon les approches théoriques de la justice organisationnelle et de l'engagement au travail. Nous avons ainsi estimé les différences de  $\chi^2$  afin de valider le meilleur modèle. Les différences de  $\chi^2$  entre M1 et M2a, M2b, M2c

**TABLEAU 2**  
**Indices d'ajustement des modèles testés**

Modèles testés	$\chi^2$	dll	$\chi^2/dll$	TLI	CFI	RMSEA	Comparaison des modèles	$\Delta \chi^2$	$\Delta dll$
M0 (Modèle 0)	2524.823	704	3.586	.836	.852	.060	-	-	-
M1 (Modèle modifiée)	1169.705	427	2.739	.922	.933	.049	M1 vs M0	1355.118	277
M2a	1442.937	451	3.19	.901	.910	.055	M1 vs M2a	273.232**	24
M2b	1750.80	452	3.871	.863	.875	.063	M1 vs M2b	581.095**	25
M2c	2734.9	442	6.187	.753	.780	.085	M1 vs M2c	1565.195	15
M2d	2068.95	435	4.75	.821	.843	.072	M1 vs M2d	899.245**	8
M3 (Modèle MIMIC)	1347.290	496	2.716	.920	.933	.049	-	-	-
M4 (Modèle à un seul facteur)	8219.613	464	1.657	.249	.297	.153	M1 vs M4	7049.908**	37
M5	1518.879	524	2.898	.911	.922	.051	-	-	-
M6	1489.038	516	2.885	.912	.924	.051	M6 vs M5	29.841**	8
M7	1492.876	519	2.876	.912	.923	.051	M7 vs M6	3.838	2
M8	1504.866	526	2.860	.913	.923	.051	M8 vs M6	11.99	7

Les résultats ont été contrôlés par le sexe et l'âge, l'ancienneté dans la police (M5-M8) ; \* $p < .05$  ; \*\* $p < .01$  ; M1 : JD, JP, JINT, JINF, VIG, AB, DEV, OCBI et OCBO ; M2a : JUSTICE (JD, JP, JINT et JINF), ENG (VIG, AB et DEV), OCB (OCBI, OCBO) ; M2b : JD, JP, JINTERA (JINF et JINT), VIG, AB, DEV, OCBI et OCBO ; M2c : JD, JP, JINT, JINF, WKE (VIG, AB et DEV) OCBI et DEV) OCBO ; M2d : JD, JP, JINT, JINF, WKE (VIG, AB et DEV) OCBI et OCBO ; M3 : JD, JP, JINT, JINF, WKE (VIG, AB et DEV) OCBI et OCBO ; M4 : JD, JP, JINT, JINF, WKE (VIG, AB et DEV) OCBI et OCBO ; M5 : JD, JP, JINT, JINF, WKE (VIG, AB et DEV) OCBI et OCBO ; M6 : JD, JP, JINT, JINF, WKE (VIG, AB et DEV) OCBI et OCBO ; M7 : JD, JP, JINT, JINF, WKE (VIG, AB et DEV) OCBI et OCBO ; M8 : JD, JP, JINT, JINF, WKE (VIG, AB et DEV) OCBI et OCBO.

et M2d sont significatives. Cela signifie que M1 offre un meilleur ajustement et permet une meilleure explication des données.

### Biais de la variance de méthode commune

Afin d'évaluer le biais potentiel de la variance de la méthode lié à la collecte des données en un seul temps de mesure, nous avons effectué le test de Harman (Podsakoff *et al.*, 2003). Comme nous pouvons le constater dans le Tableau 2, les indices d'ajustement du modèle à un facteur unique (M4) sont médiocres, indiquant ainsi la très faible probabilité de l'existence d'un facteur hypothétique de méthode commune ( $\chi^2[464] = 8028.25$ ;  $p < .001$ ; CFI = 0,223; TLI = 0,274; RMSEA = 1,151). Nous avons, ensuite, saisi toutes les variables dans une analyse factorielle et avons constaté que le premier facteur représente 30,60% de la variance dans les variables. Le problème de la variance de la méthode commune n'est donc pas présent.

### Les effets des variables de contrôle sexe, âge et ancienneté

Nos résultats du modèle MMIC indiquent un lien significatif positif de l'âge avec la justice procédurale perçue ( $\beta = .154$ ;  $p < .01$ ) et avec l'absorption ( $\beta = .11$ ;  $p < .05$ ), mais négatif avec les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation ( $\beta = -.152$ ;  $p < .01$ ). L'ancienneté dans la police est également positivement associée à la perception de justice procédurale ( $\beta = .148$ ;  $p < .01$ ) et à l'absorption ( $\beta = .082$ ;  $p < .01$ ) et négativement à la justice interpersonnelle ( $\beta = -.133$ ;  $p < .05$ ) et OCBO ( $\beta = -.137$ ;  $p < .05$ ). Nos résultats montrent également un lien significatif positif entre le sexe et la justice procédurale perçue ( $\beta = .093$ ;  $p < .01$ ). Nous contrôlerons ces effets dans les analyses relatives aux modèles structurels en incluant uniquement les chemins significatifs.

## Étape 2: Test du modèle structurel

Dans la seconde étape, nous avons testé une série de modèles structurels dans le but de vérifier nos hypothèses. Afin de tester les effets de médiations, nous avons utilisé la technique du *bootstrap* avec un paramétrage de 1000 sous échantillons (Zhao *et al.*, 2010). Il s'agit d'une méthode très robuste pour le test des effets indirects. Elle permet de dépasser les limites de la démarche classique de Baron et Kenny (1986), grâce à l'utilisation des intervalles de confiance pour contourner le problème de pouvoir statistique (Edwards et Lambert, 2007; MacKinnon *et al.*, 2004), ainsi que l'erreur de type I (Preacher et Hayes, 2008). L'effet indirect est rejeté lorsque l'intervalle de confiance du *bootstrap* (CI) à 95% inclut un zéro. Nous devrions ainsi être en mesure de vérifier si les liens entre nos variables indépendantes et nos variables de résultats via les médiateurs reposent

effectivement sur une relation médiatisée (Hayes, 2009). Nous avons, dans un premier temps, testé deux modèles contraints, soit M5 et M6 :

- - **M5** représente le modèle hypothétique de médiation totale. Il présente uniquement les liens directs entre nos variables indépendantes (les différentes formes de justice perçue) et nos médiateurs (la vigueur, le dévouement et l'absorption) et entre ces mêmes médiateurs et nos variables de résultats (OCBI et OCBO), soit un total de 18 chemins.
- - **M6** représente un modèle de médiation partielle. Il reprend l'ensemble des liens du modèle M5, en y ajoutant les liens directs entre les quatre formes de justice organisationnelles (telles que perçues) et les comportements de citoyennetés organisationnelles, soit 8 liens directs supplémentaires, pour obtenir un total de 26 chemins.

Ces deux modèles obtiennent des indices d'ajustement acceptables (voir Tableau 2). Cependant, les résultats obtenus montrent que M6 offre un ajustement légèrement meilleur aux données, avec une différence du test du chi-deux qui est significative ( $\Delta \chi^2(8) = 29,841$ ;  $p < .01$ ). M6 semble donc plus approprié. Par ailleurs, sur la base de ces éléments, nous proposons de modifier M5 en incluant uniquement ces cinq relations directes (M7). Notre test de différence de chi-deux indique que l'ajustement de M7 ne diffère pas significativement de M6, qui offre une solution plus parcimonieuse. Cependant, bien que ces résultats mettent en lumière l'intérêt du modèle hypothétique, nous ne sommes pas en mesure de vérifier quelles formes de justice perçue est associée à une (ou plusieurs) dimensions de l'engagement au travail ou si elles contribuent indépendamment aux comportements de citoyenneté. Afin d'examiner ces effets, nous avons testé un modèle (M8) incluant tous les liens directs et indirects en supprimant systématiquement les liens non significatifs. Les résultats montrent que ce modèle final M8 obtient des indices d'ajustement tout à fait acceptables ( $\chi^2[526] =$ ;  $p < .001$ ; CFI = .923; TLI = .913; RMSEA = .051).

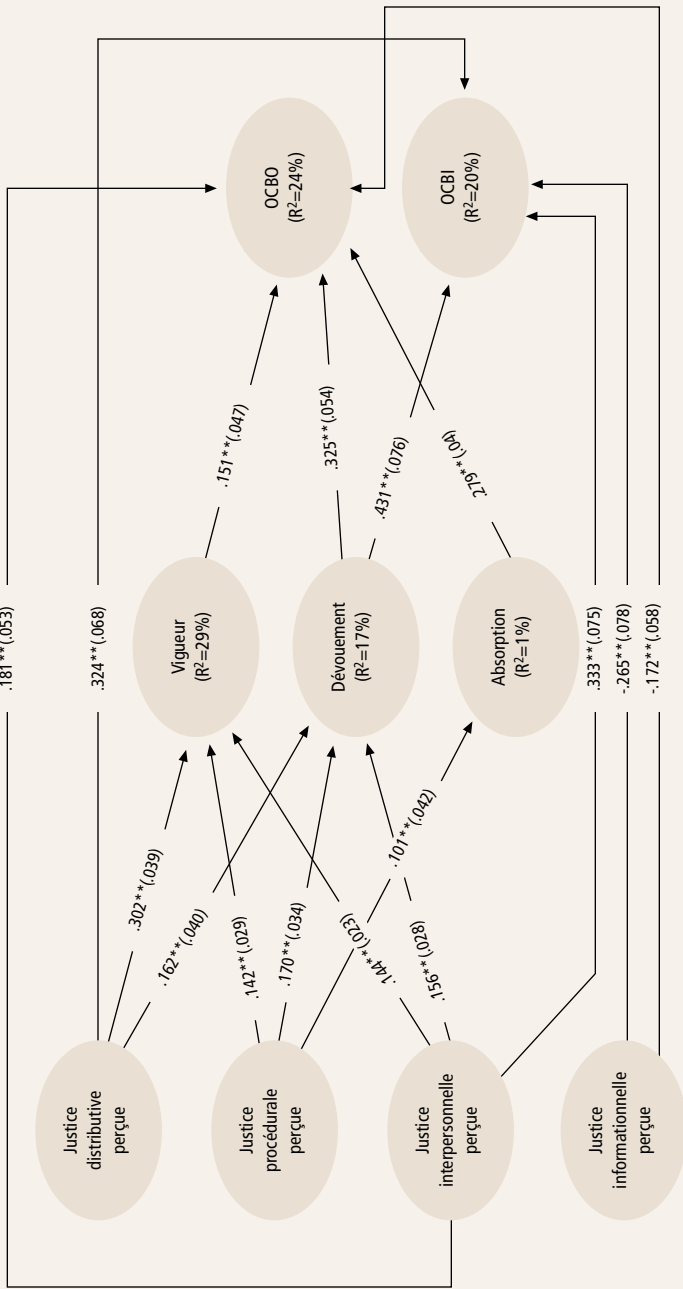
## Test des hypothèses

Le modèle final (M8) avec ces coefficients significatifs est présenté dans la Figure 1.

Notre hypothèse H1 relative aux effets des différentes formes de justice organisationnelle perçue sur les dimensions de l'engagement sont globalement significatives et elles sont dans la direction attendue, sauf pour la justice informationnelle. Ainsi, l'effet positif des perceptions de justice distributive, justice procédurale et de justice interpersonnelle sur la vigueur et le dévouement sont vérifiées. Cependant, seule la perception de justice procédurale semble avoir un effet positif sur la dimension absorption de l'engagement au travail. Les résultats



FIGURE 1  
Modèle structurel final (M8)



Le modèle indique les coefficients non standardisés, l'erreur standard est indiquée entre parenthèse et les coefficients de détermination (R²) ; \*p<.05 ; \*\*p<.01

confirment également les effets de l'engagement au travail sur les comportements de citoyenneté modélisé (H2). Les trois dimensions de l'engagement au travail sont positivement associées aux comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation. Concernant les comportements de citoyenneté à l'égard des individus, seule la dimension dévouement est significativement et positivement associée. Nous pouvons donc valider H2.

Afin de tester les effets indirects, nous avons ensuite utilisé la technique du *bootstrap*, dont les résultats sont présentés dans le Tableau 3.

Nos résultats montrent que les effets de la justice distributive perçue sur les OCBO sont médiatisés par la vigueur et le dévouement. Les intervalles de confiance du *bootstrap* ne contiennent pas de « 0 » (respectivement IC : LL=.062; UL =.145; IC : LL=.074; UL =.145). Le dévouement médiatise également la relation entre la justice distributive perçue et les OCBI (IC : LL=.024; UL =.38). Par ailleurs, les trois dimensions de l'engagement au travail jouent le rôle de médiateur entre la justice procédurale perçue et les OCBO (respectivement IC : LL=.11; UL =.039

TABLEAU 3

Résultats de la médiation par le *bootstrap*

X→M→Y

Justice organisationnelle <sup>1</sup> (X)	Engagement (M)	OCB (Y)	Bootstrapping		BC CI 95%	
			Estimation	SE	LL	UL
Justice distributive	Vigueur	OCBO	.046*	.018	.062	.145
		OCBI	-	-	-	-
	Dévouement	OCBO	.053**	.017	.074	.145
		OCBI	.070**	.024	.038	.120
	Absorption	OCBO	-	-	-	-
		OCBI	-	-	-	-
Justice procédurale	Vigueur	OCBO	.021*	.009	.011	.039
		OCBI	-	-	-	-
	Dévouement	OCBO	.055**	.014	.035	.083
		OCBI	.073**	.020	.045	.113
	Absorption	OCBO	.028**	.013	.009	.053
		OCBI	-	-	-	-
Justice interpersonnelle	Vigueur	OCBO	.022*	.009	.009	.041
		OCBI	-	-	-	-
	Dévouement	OCBO	.051*	.015	.031	.079

<sup>1</sup> La justice interactionnelle n'est pas indiquée dans le tableau car nous n'avons trouvé aucun lien avec l'engagement au travail. BC CI : Intervalle de confiance accéléré et corrigé de l'effet indirect de médiation; LL : Limite inférieure ; UL : limite supérieure.

IC : LL=.035; UL =.089 IC : LL=.009; UL =.053). En revanche, seule le dévouement médiatise la relation avec les OCBI (IC : LL=.045; UL =.113). Enfin, il apparaît que le dévouement joue le rôle de médiateur entre la justice interpersonnelle perçue et les OCBO (IC : LL=.031; UL =.079) et OCBI (IC : LL=.041; UL =.109). La vigueur médiatise aussi la relation avec les OCBO (IC : LL=.009; UL=.041). H3 est donc partiellement vérifiée.

## Discussion et conclusion

L'objectif de cette recherche était d'analyser l'influence des perceptions de justice sur les comportements de citoyenneté organisationnelle, mais aussi d'examiner le rôle médiateur de l'engagement au travail. Elle apporte plusieurs contributions qu'il convient de présenter à la lumière des résultats obtenus.

### Aspects théoriques

D'un point de vue théorique, cette recherche consolide la littérature relative à l'influence de la justice organisationnelle perçue sur l'engagement au travail. Elle montre globalement que les perceptions de justice sont positivement associées à l'engagement au travail, confirmant en ce sens les travaux antérieurs (Saks, 2006; Moliner *et al.*, 2008; Inoue *et al.*, 2010; Strom *et al.*, 2014). Toutefois, nos résultats révèlent des effets différenciés entre les différentes dimensions de la justice organisationnelle et l'engagement au travail : ils permettent d'aller au-delà des travaux précédents ayant analysé la relation entre ces deux concepts<sup>4</sup>.

Ainsi, nos résultats indiquent que la justice distributive, la justice procédurale et la justice interpersonnelle sont uniquement liées à la vigueur au travail et au dévouement. Pour la dimension absorption de l'engagement au travail, seule la justice procédurale lui est associée. La justice informationnelle n'est liée à aucune dimension de l'engagement au travail. Cet apport permet de préciser les résultats des travaux antérieurs établissant l'existence d'une relation positive entre les perceptions de justice organisationnelle et l'engagement au travail. Notre recherche apporte ainsi un éclairage nouveau sur la relation positive entre ces deux concepts. Elle nuance les résultats de Christian *et al.* (2011) qui soulignaient que les informations reçus des supérieurs sont des antécédents importants de l'engagement au travail. Cette contribution confirme, en même temps, la prédominance de la vigueur et du dévouement qui forment le noyau de l'engagement au travail (Schaufeli et Bakker, 2004; Demerouti et Bakker, 2008). La dimension absorption de l'engagement au travail n'est associée ni à la justice distributive, ni à la justice interpersonnelle, ni à la justice informationnelle perçues. Notre recherche permet donc de prendre du recul au regard des digressions présentes dans la littérature : nous avons pu constater avec précision

les dimensions de la justice organisationnelle perçue qui sont réellement associées aux dimensions de l'engagement au travail chez la population policière. Nous pouvons alors conclure que les perceptions de justice agissent directement sur le dévouement et la vigueur au travail des policiers.

Par ailleurs, notre recherche montre que les trois dimensions de l'engagement au travail sont liées aux comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation, confirmant les travaux de Rich, LePine et Crawford (2010) selon lesquels les individus engagés sont plus disposés à développer des comportements de citoyenneté. Elle va aussi dans le sens des travaux théoriques de Kahn (1990) qui soutenaient que l'engagement au travail active les comportements de collaboration. Pour les comportements de citoyenneté à l'égard des collègues, seule la dimension dévouement lui est associée. Ce résultat remet également en cause les travaux de Christian *et al.* (2011) qui affirment que l'engagement au travail constitue un important indicateur de la volonté de s'investir à l'égard de l'organisation. En effet, notre résultat montre l'effet différencié des dimensions de l'engagement sur les comportements de citoyenneté organisationnelle et permet de constater que, lorsque les trois dimensions de l'engagement sont étudiées simultanément, l'absorption et la vigueur n'agissent pas sur les comportements de citoyenneté à l'égard des collègues. Plus généralement, ces résultats mettent en lumière le rôle du dévouement et de la vigueur au travail qui favorise la performance extra rôle.

Concernant l'effet médiateur de l'engagement au travail, les résultats montrent que la vigueur au travail et le dévouement jouent un rôle de médiation entre la justice distributive perçue et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation, mais aussi entre la justice interpersonnelle perçue et les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation. Cette contribution confirme que l'engagement au travail est un mécanisme qui permet d'expliquer les effets de la perception de justice distributive et de justice interpersonnelle sur les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation (Molinier *et al.*, 2008). En revanche, elle montre que l'absorption ne joue pas un rôle de médiation dans ces relations. Par ailleurs, la justice informationnelle n'agit pas sur les comportements de citoyenneté. Concernant la justice procédurale perçue, les trois dimensions de l'engagement au travail médiatisent sa relation avec les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation. Par conséquent, l'engagement au travail est aussi un mécanisme important concernant les effets de la justice procédurale sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Pour les comportements à l'égard des collègues, seul le dévouement médiatise sa relation avec la justice procédurale.

Cette contribution apporte une autre précision au regard des conclusions de Molinier *et al.* (2008). Elle montre, en effet, que l'absorption et la vigueur au

travail ne jouent pas un rôle de médiation dans ces relations. En étudiant le rôle médiateur de l'engagement au travail, nous répondons à comment et pourquoi un traitement équitable aura des conséquences positives sur les individus (Cole *et al.*, 2010; Masterson *et al.*, 2000). Nous pouvons conclure que le dévouement est un mécanisme explicatif important des effets de la justice perçue sur les comportements extra rôle. Les perceptions de justice favorisent le dévouement des policiers, qui fournissent alors des efforts supplémentaires pour aider leurs collègues et l'organisation. Ce résultat positionne la justice en tant que ressource, dans le processus motivationnel au travers de l'engagement au travail (Bakker et Demerouti, 2014).

Au-delà de ces contributions, nos résultats montrent aussi que certaines variables sociodémographiques, notamment l'âge et l'ancienneté sont liés aux dimensions de la justice organisationnelle, aux comportements de citoyenneté organisationnelle et aux dimensions de l'engagement au travail. À titre d'exemple, l'âge est positivement lié à la perception de justice procédurale et à l'absorption, et négativement lié aux comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation. Par ailleurs, l'ancienneté est positivement liée à la perception de justice procédurale et à l'absorption, et négativement associée à la justice interpersonnelle perçue et aux comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation. Ces résultats apportent une autre contribution à la littérature qu'il faudra désormais prendre en considération. En effet, jusqu'à présent, rares sont les travaux qui établissent l'existence d'un lien entre les variables âge ou ancienneté et l'engagement au travail, la justice organisationnelle perçue et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

### **Aspects professionnels**

D'un point de vue professionnel, cette recherche s'avère utile à l'organisation policière et, plus généralement, aux organisations souhaitant inciter les salariés à l'engagement au travail ainsi qu'aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Pour favoriser l'engagement au travail des gardiens de la paix, leurs supérieurs hiérarchiques devraient les soumettre aux mêmes règles et procédures. Dans la distribution des ressources matérielles (véhicules, matériel de sécurité, primes, promotion...), dans les procédures mises en place pour attribuer ces ressources et même dans les relations interpersonnelles entre supérieurs et subordonnés, l'équité doit être au centre des préoccupations de la haute direction (*top management* en anglais) afin de développer l'engagement au travail des policiers. D'après nos résultats, une répartition des ressources équitables, fondée sur des procédures transparentes et un traitement interpersonnel courtois et respectueux devrait encourager la vigueur au travail, le dévouement et l'absorption des policiers dans leurs tâches. Par conséquent, bien que l'organisation policière

soit une structure fonctionnelle hiérarchisée, la mise en place de grilles d'évaluation objectives connues de tous et appliquées surtout de la même manière entre tous les gardiens de la paix constitue une recommandation majeure que la haute direction devrait davantage privilégier.

Par ailleurs, l'engagement au travail agit positivement sur les comportements citoyenneté à l'égard de l'organisation, mais pour les comportements de citoyenneté à l'égard des collègues de travail, seul le dévouement agit positivement. En ce sens, notre recherche montre à quel point il est important d'encourager les pratiques de management justes et équitables, qui elles favorisent l'engagement au travail, ce qui constitue un antécédent non négligeable des comportements de citoyenneté organisationnelle des policiers. Ces comportements volontaires sont plus à même d'être favorisés par des policiers dévoués, en quête de sens du travail, plutôt que par des individus vigoureux, débordant d'énergie qui s'activeront davantage à la réalisation de tâches formelles. Ainsi, afin d'encourager les comportements volontaires des gardiens de la paix à l'égard de l'organisation, la haute direction devrait également mettre l'accent sur toute action susceptible de développer l'engagement au travail.

Au-delà d'un management fondé sur des règles justes et équitables, il serait également important de privilégier la confiance et/ou le soutien organisationnel, qui sont d'autres antécédents majeurs de l'engagement au travail, cités dans la littérature autour du comportement organisationnel. Par ailleurs, d'après nos résultats, le dévouement et la vigueur médiatisent la relation entre la justice distributive et les comportements de citoyennetés à l'égard de l'organisation et des collègues. En ce qui a trait à la justice procédurale, la vigueur, le dévouement et l'absorption médiatisent sa relation avec les comportements de citoyenneté à l'égard de l'organisation, ce qui n'est pas le cas pour les comportements de citoyenneté à l'égard des collègues (comportements d'entraides), qui sont, pour leur part, médiatisés seulement par le dévouement. Cela signifie que plus les policiers ont le sentiment d'obtenir des récompenses justes et équitables, plus ils s'engagent avec dévouement et vigueur dans leur travail, et plus ils sont disposés à aider leurs collègues et/ou à défendre les intérêts de leur organisation. Par ailleurs, plus les policiers ont le sentiment d'être évalués selon les mêmes procédures, plus ils s'engagent totalement dans leur travail, et plus ils sont disposés à adopter des comportements de soutien et d'aide volontaires à l'égard de leur organisation.

Cette recherche montre, là encore, l'importance d'un management « éthique » et la nécessité d'œuvrer pour l'engagement au travail afin d'inciter les gardiens de la paix à aller volontairement au-delà de leurs simples missions d'exécution des ordres et d'application des décisions, et cela dans l'intérêt de l'organisation. À ce titre, il est important pour l'organisation policière de veiller au respect des normes de justice lors de la formulation et de la mise en application de ses

outils de management et d'être particulièrement attentif aux procédures utilisées pour déterminer l'allocation des ressources de l'organisation. Cela passe par une remise à plat du système de récompense et par la formation des policiers aux principes de la justice, cela afin d'encourager les efforts et les contributions positives et volontaires en leur sein. Il est donc nécessaire d'insister auprès des managers policiers sur l'importance de se conduire de manière digne et respectueuse, ce qui encouragera les policiers sous leur gouverne à s'investir physiquement, émotionnellement et socialement, et ce qui, par conséquent, suscitera le développement d'une culture d'entraide valorisant la citoyenneté organisationnelle. Enfin, il peut être judicieux pour l'organisation policière de mesurer, à intervalle régulier, l'engagement au travail des policiers, ce qui constitue un mécanisme déterminant pour favoriser des comportements volontaires.

## **Limites**

Toutefois, bien que notre recherche apporte des contributions théoriques qui peuvent conduire aux développements de nouvelles pratiques de gestion, elle n'est pas exempte de limites. La principale tient au fait qu'étant une recherche transversale, elle ne permet pas de vérifier la temporalité des relations observées. Dans le futur, une étude longitudinale pourrait venir confirmer ces relations. Par ailleurs, une étude qualitative devrait enrichir davantage les résultats. Cependant, la difficulté d'accès à ce terrain et le devoir de réserve des policiers limitent fortement la possibilité de faire des allers-retours afin de combiner les deux études. Nous pouvons également souligner certaines limites méthodologiques de notre recherche, à savoir, la sélection aléatoire de l'échantillon, sa représentativité limitée et l'absence d'un deuxième échantillon de contrôle. En effet, en vue d'une généralisation des résultats sur les fonctionnaires, le modèle pourrait être testé sur un autre échantillon du secteur public, comme les agents des collectivités locales, par exemple. En revanche, la vérification du biais de variance commune et le fait d'interroger un nombre important de policiers au niveau national a permis de réduire cette limite et de généraliser les résultats sur cette population.

## **Conclusion**

En conclusion, notre recherche constitue une première étape visant à étudier l'effet différencié des perceptions de justice sur l'engagement au travail et sur les comportements de citoyenneté des policiers dans un contexte relativement peu connu des chercheurs en gestion. De plus, c'est, à notre connaissance, la première étude menée en France afin d'examiner ces relations dans le contexte de la police française.

## Notes

- 1 Source: Ministère de l'Intérieur.
- 2 Pour Leishman *et al.*, (1996), le nouveau management public est « une des tendances les plus frappantes des administrations publiques » (p. 26). Concrètement, il s'agit d'importer les techniques issues du secteur privé afin d'améliorer l'efficacité (performance) et l'efficience (réduction et maîtrise des coûts) et, par la suite, d'en évaluer les résultats.
- 3 Source: Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes.
- 4 Dans la majorité des travaux, les auteurs agrègent, dans leurs analyses, les dimensions du concept de justice organisationnelle ou celles de l'engagement au travail en un concept global, ce qui ne permet pas d'observer l'effet différencié des dimensions sous-jacentes à chaque concept (voir la critique de Cole *et al.*, 2010). Grâce à la méthode d'équations structurelles, notre recherche fournit des résultats qui permettront justement d'aller au-delà de cette limite.

## Bibliographie

- Adams, Stacy John. (1965) « Inequity in Social Exchange », dans L Berkowitz (Ed ), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, New York : Academic Press
- Agarwal, Upasna A. (2014) « Linking Justice, Trust and Innovative Work Behaviour to Work Engagement », *Personnel Review*, 43, p. 41-73.
- Ambrose, Maureen L. et Marshall Schminke. (2003) « Organization Structure As a Moderator of the Relationship Between Procedural Justice, Interactional Justice, Perceived Organizational Support and Supervisory Trust », *Journal of Applied Psychology*, 88, p. 295-305.
- Anderson, James C. et David W Gerbing. (1988) « Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach », *Psychological Bulletin*, 103, p. 411-423.
- Bakker, Arnold B. et Matthijs P. Bal. (2010) « Weekly Work Engagement and Performance: A Study Among Starting Teachers », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, p. 189-206.
- Bakker, Arnold B. et Evangelia Demerouti. (2007) « The Job Demands-Resources Model : State of the Art », *Journal of Managerial Psychology*, 22, p. 309-328.
- Bakker, Arnold B. et Evangelia Demerouti. (2014) « Job Demands-Resources Theory », dans P. Y. Chen et C. L. Cooper (Eds.), *Work and Wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide*, Chichester, UK : Wiley-Blackwell, p. 37-64.
- Bakker, Arnold B., Jari J. Hakanen, Evangelia Demerouti et Despoina Xanthopoulou. (2007), « Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High », *Journal of Educational Psychology*, 99, p. 274-284.
- Bakker, Arnold B., Wilmar B. Schaufeli, Michael P. Leiter et Toon W. Taris. (2008) « Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology », *Work and Stress*, 22, p. 187-200.
- Baron, Reuben M. et David A. Kenny. (1986) « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, p. 1173-1182.
- Bateman, Thomas S. et Dennis W. Organ. (1983) « Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee 'Citizenship' », *Academy of Management Journal*, 26, p. 587-595.



- Bentler, Peter M. (1990) «Comparative Fit Indexes in Structural Models», *Psychological Bulletin*, 107, p. 238-246.
- Brislin, W. Richard. (1970). «Back-Translation for Cross-Cultural Research», *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1970, 1 (3), p. 185-216.
- Cameron, Julie, Russel Cropanzano et Christian Vandenberghe. (2007) «The Benefits of Justice for Temporary Workers», *Group and Organization Management*, 32, p. 176-207.
- Christian, Michael S., Adelas S. Garza et Jerel E. Slaughter. (2011) «Work Engagement: A Quantitative Review and Test of its Relations with Task and Contextual Performance», *Personnel Psychology*, 64, p. 89-136.
- Cohen-Charash, Yochi et Paul E. Spector. (2001) «The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, p. 278-321.
- Cole, S. Michael, Jeremy B. Bernerth, FrankWalter et Daniel T. Holt. (2010) «Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion», *Journal of Management Studies*, 47, p. 367-390.
- Colquitt, Jason A. (2001) «On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure», *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 386- 400.
- Colquitt, Jason A., Donald E. Conlon, Michael J. Wesson, Christopher O. Porter et Yee K. Ng. (2001) «Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research», *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 425- 445.
- Crawford, Eean R., Jeffery A. LePine, Bruce Louis Rich. (2010) «Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test», *Journal of Applied Psychology*, 95, p. 834- 848.
- Cropanzano, Russel et Jerald Greenberg. (1997) «Progress in Organizational Justice: Tunneling through the Maze», *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, p. 317-372.
- Cropanzano, Russell, Deborah E. Rupp , Carolyn J. Mohler et Marshall Schminke. (2001) «Three Roads to Organizational Justice», *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, p. 1-113.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B. Bakker, Friedhlem Nachreiner et Wilmar B. Schaufeli. (2001) «The Job Demands-Resources Model of Burnout», *Journal of Applied Psychology*, 86, p. 499-512.
- Edwards, R. Jeffrey et Lisa Schurer Lambert. (2007) «Methods for Integrating Moderation and Mediation: A General Analytical Framework Using Moderated Path Analysis», *Psychological Methods*, 12, p. 1-22.
- Fall, Amar. (2014) «Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique», *Relations industrielles/Industrial Relations*, 69 (4), p. 709-731.
- Farmer, Suzanne J., Terry A. Beehr et Kevein G. Love. (2003) «Becoming an Undercover Police Officer: A Note on Fairness Perceptions, Behavior, and Attitudes», *Journal of Organizational Behavior*, 24, p. 373-387.
- Greenberg, Jerald. (1990) «Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow», *Journal of Management*, 16, p. 399-432.
- Greenberg, Jerald. (1987) «A Taxonomy of Organizational Justice Theories», *Academy of Management Review*, 12, p. 9-22.

- Greenberg, Jerald. (2001) «Studying Organizational Justice Cross-Culturally: Fundamental Challenges», *The International Journal of Conflict Management*, 12 (4), p. 365-375.
- Hakanen, Jari J., Arnold B. Bakker et Wilmar B. Schaufeli. (2006) «Burnout and Work Engagement among Teachers», *Journal of School Psychology*, 43, p. 495-513.
- Halbesleben, Jonathon R. et Anthony R. Wheeler. (2008) «The Relative Roles of Engagement and Embeddedness in Predicting Job Performance and Intention to Leave», *Work and Stress*, 22, p. 242-256.
- Hallberg, Ulrika E. et Wilmar B. Schaufeli. (2006). «Same Same but Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment?», *European Psychologist*, 11 (2), p.119-127.
- Hayes, Andrew F. (2009) «Beyond Baron and Kenny: Statistical Mediation Analysis in the New Millennium», *Communication Monographs*, 76, p. 408-420.
- Hobfoll, Stevan E. (2002) «Social and Psychological Resources and Adaptation», *Review of General Psychology*, 6, p. 307-324.
- Hu, Li Tze et Peter M. Bentler. (1998) «Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification», *Psychological Methods*, 3 (4), p. 424-453.
- Igalens, Jacques et Roussel Patrice. (1998) *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris : Economica.
- Inoue, Akiomi, Kawakami Norito, Ishizaki Masao, Shimazu Akihito, Tsuchiya Masao, Tabata Masaji, Akiyama Miki, Kitazume Akiko et Kuroda Mitsuyo. (2010) «Organizational Justice, Psychological Distress, and Work Engagement in Japanese Workers», *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83, p. 29-38.
- Jöreskog, Karl G. et Arthur S. Goldberger. (1975) «Estimation of a Model with Multiple Indicators and Multiple Causes of a Single Latent Variable», *Journal of the American Statistical Association*, 70, p. 631-639.
- Judge, Timothy A. et Jason A. Colquitt. (2004) «Organizational Justice and Stress: The Mediating Role of Work-Family Conflict», *Journal of Applied Psychology*, 89, p. 395-404.
- Kahn, William A. (1990) «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work», *Academy of Management Journal*, 33 (4), p. 692-724.
- Kahn, William A. (1992) «To Be Fully There: Psychological Presence at Work», *Human Relations*, 45 (4), p. 321-349.
- Leishman, Frank, Barry Loveday et Stephen P. Savage. (2000) *Core Issues in Policing*, Edinburgh : Pearson Education.
- Lepine, Jeffrey A., Amir Erez, et Diane E. Johnson. (2002) «The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis», *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), p. 52-65.
- Lind, Allen E. et Tom R. Tyler. (1988) *The Social Psychology of Procedural Justice*, New York : Springer.
- Mackinnon, David P., Chondra M. Lockwood et Jason Williams. (2004) «Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods», *Multivariate Behavioral Research*, 39, p. 99-128.

- Manville, Caroline (2008) « Perceptions de justice et implication : Les salariés contingents et permanents seraient-ils différents les uns des autres ? », *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 63, p. 529-554.
- Masterson, Suzanne S., Kyle Lewis, Barry M. Goldman et Susan M. Taylor. (2000) « Integrating Justice and Social Exchange : The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships », *Academy of Management Journal*, 43, p. 738-748.
- Meijman, Theo F. et Gijsbertus Mulder. (1998) « Psychological Aspects of Workload », dans *Handbook of Work And Organizational Psychology. 2-Work Psychology*, Hove, Angleterre : Psychology, p. 5-33.
- Myhill, Andy et Ben Bradford. (2013) « Overcoming Cop Culture? Organizational Justice and Police Officers' Attitudes Toward the Public », *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 36, p. 338-356.
- Moliner, Carolina, Vicente Martinez-Tur, Jose Ramos, Jose M. Peiró et Russel Cropanzano. (2008) « Organizational Justice and Extrarole Customer Service : The Mediating Role of Well-Being at Work », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, p. 327-348.
- Monjardet, Dominique. (1996) « Ce que fait la police », dans *Sociologie de la force publique*, Paris : La Découverte.
- Monjardet, Dominique. (1985) « À la recherche du travail policier », *Sociologie du travail*, 27, p. 391-407.
- Mucchielli, Laurent. (2008) « Le 'nouveau management de la sécurité' à l'épreuve : délinquance et activité policière sous le ministère Sarkozy (2002-2007) », *Champ pénal/Penal field*, 5, p. 1-50.
- Muthén, Linda K. et Bengt O. Muthén. (2007) *Mplus: Statistical Analysis with Latent Variables; User's Guide; [Version 5]*, Muthén & Muthén.
- Nahrgang, D. Jennifer, Frederic P. Morgeson et David A. Hofmann. (2011) « Safety at Work : A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes », *Journal of Applied Psychology*, 96, p. 71-94.
- Nasr, Mohamed I., Assad El Akremi et Christian Vandenbergh. (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*, 74, p. 3-23.
- Ocqueteau, Frederic. (2008) « La sécurité publique à l'épreuve de la LOLF : L'exemple de la DDSP de Seine et Marne et de la CSP de Coulommiers, 2006-2007 », consulté dans (<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00418473>).
- Organ, Dennis W. (1988) *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, DC Heath and Com, MA : Lexington Books.
- Podsakoff, Philip M., Michael Ahearne et Scott B. Mackenzie. (1997) « Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance », *Journal of Applied Psychology*, 82, p. 262-270.
- Preacher, Kristopher J. et Andrew F. Hayes . (2008) « Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models », *Behavior Research Methods*, 40, p. 879-891.
- Purenne, Anik et Jerome Aust. (2010) « Piloter la police par les indicateurs ? », *Déviante et société*, 34, p. 7-28.

- Rich, Louis Bruce, Jeffrey A. Lepine et Eean R. Crawford. (2010) «Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance», *Academy of Management Journal*, 53, p. 617-635.
- Robbins, Jordan M., Michael Ford et Lois E. Tetrick. (2012) «Perceived Unfairness and Employee Health: A Meta-Analytic Integration», *Journal of Applied Psychology*, 97, p. 235-272.
- Saks, Alan M. (2006) «Antecedents and Consequences of Employee Engagement», *Journal of Managerial Psychology*, 21, p. 600-619.
- Salanova, Marisa, Sonia Agut et Jose Maria Peiró. (2005) «Linking Organizational Resources and Work Engagement To Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate», *Journal of Applied Psychology*, 90, p. 1217-1227.
- Salanova, Marisa, Laura Lorente, Maria J. Chambel et Isabel M. Martínez. (2011) «Linking Transformational Leadership to Nurses' Extra Role Performance: The Mediating Role of Self Efficacy and Work Engagement», *Journal of Advanced Nursing*, 67, p. 2256-2266.
- Salanova, Marisa et Wilmar B. Schaufeli. (2008) «A Cross-National Study of Work Engagement As a Mediator between Job Resources and Proactive Behaviour», *The International Journal of Human Resource Management*, 19, p. 116-131.
- Schaufeli, Wilmar B. et Arnold B. Bakker. (2003) *Utrecht Work Engagement Scale (UWES) Preliminary Manual* [Version 1, November 2003], Utrecht University: Occupational Health Psychology Unit.
- Schaufeli, B. Wilmar et Arnold B. Bakker. (2010) «Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept», dans A. B. Bakker et M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York: Psychology Press, p.10-24.
- Schaufeli, Wilmar B. et Arnold B. Bakker. (2004) «Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi Sample Study», *Journal of Organizational Behavior*, 25, p. 293-315.
- Schaufeli, Wilmar B., Toon W. Taris et Arnold B. Bakker. (2006) «Dr. Jekyll and Mr. Hyde: On the Differences between Work Engagement and Workaholism», dans R. J. Burke (Ed.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction*, Northampton: Edward Elgar, p. 193-217.
- Schoenaers, Frederic (2002) «Comment gérer la police dans une période de changement?», *Revue française de gestion*, 139, p. 27-47.
- Strom, L. Diana, Karen L. Sears et Kristine M. Kelly. (2014) «Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees», *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, p. 71-82.
- Tyler, Tom R., Lawrence Sherman, Heather Strang, Geoffrey C. Barnes et Daniel Woods. (2007) «Reintegrative Shaming, Procedural Justice, and Recidivism: The Engagement of Offenders' Psychological Mechanisms in the Canberra RISE Drinking and Driving Experiment», *Law and Society Review*, 41, p. 553-586.
- Vigoda-Gadot, Eran et Itai Beerli. (2012) «Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics», *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22 (3), p. 573-596.
- Williams, J. Larry et Stella E. Anderson. (1991) «Job Satisfaction and Organizational Commitment As Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors», *Journal of Management*, 17, p. 601-617.

Williams, Larry J., Joseph A. Cote et Ronald M. Buckley. (1989) «Lack of Method Variance in Self-Reported Affect and Perceptions at Work: Reality or Artifact?», *Journal of Applied Psychology*, 74, p. 462-468.

Xanthopoulou, Despoina, Arnold B. Baker, Ellen Heuven, Evangelia Demerouti et Wilmar B. Schaufeli (2008) «Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement among Flight Attendants», *Journal of Occupational Health Psychology*, 13, p. 345-356.

Zhao, Xinshu, John G. LYNCH et Qimei Chen. (2010) «Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis», *Journal of Consumer Research*, 37, p. 197-206.

## RÉSUMÉ

### Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française

Les questions de justice et d'équité demeurent une préoccupation majeure pour les salariés. Or, les formes de justice organisationnelle ont des effets différenciés sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Dans cet article, nous nous sommes intéressés au rôle médiateur de l'engagement au travail. En nous appuyant sur le modèle des exigences et des ressources de l'emploi (Demerouti *et al.*, 2001), nous proposons un modèle intégrateur qui soutient que la justice organisationnelle perçue joue le rôle de ressource de l'emploi et favorisera l'engagement au travail qui, à son tour, va encourager les comportements de citoyenneté. Nous supposons ainsi que les différentes formes de justice ont des propriétés motivantes qui conduisent à un haut niveau d'engagement au travail et, en conséquence, un niveau de performance extra rôle élevé. Notre étude permet de mettre en lumière le processus motivationnel, au travers de l'engagement au travail, entre les différentes formes de justice perçues et les comportements de citoyenneté organisationnelle.

Cette recherche porte sur le contexte spécifique de la police française qui, avec la mise en place de nouveaux outils de management, se heurte à une problématique inédite d'équité, et non plus d'égalité. C'est à notre connaissance, la première étude, en France, à examiner les problématiques de justice dans le contexte de la police française. Les résultats, provenant d'un échantillon de 718 fonctionnaires de police, indiquent que le dévouement des policiers est la dimension de l'engagement au travail qui explique le mieux les effets des dimensions de la justice organisationnelle, telle que perçue par eux, sur leurs comportements de citoyenneté organisationnelle. Les implications en termes de pratiques RH dans la police sont ensuite discutées.

MOTS-CLÉS : justice organisationnelle, engagement au travail, comportement de citoyenneté organisationnelle, police, médiation, ressource.

## SUMMARY

### The Mediating Role of Work Commitment on the Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviour: The French Police Case

Issues of justice and equity remain a major concern for employees. However, forms of organizational justice have differential effects on organizational citizenship behaviours. In this article, we look at the mediating role of work commitment. Based on the Job demands and resources framework (Demerouti *et al.*, 2001), we put forward an integrative model that supports the notion that perceived organizational justice acts as an important resource that develops work commitment and, in turn, leads to organizational citizenship behaviours. We hypothesize that different forms of perceived justice have motivational properties that promote high levels of work commitment and, accordingly, high levels of extra-role performance. Our study sheds light on the motivational process, through an examination of work commitment, which occurs between different forms of perceived justice and organizational citizenship behaviours.

Our study focuses on the specific context of the French police who, with the introduction of new management tools, face unprecedented problems of equity, rather than equality. To our knowledge, this is one of the first studies to discuss issues of justice in the context of the French police force.

The results of our study, using a sample of 718 police officers, indicate that the dedication of police officers is the principal dimension of work commitment that best explains the effects of perceived organizational justice on organizational citizenship behaviours. The implications in terms of HR practices in the police force are then discussed.

**KEYWORDS:** Organizational justice, work commitment, organizational citizenship behaviour, police, mediation, resources.

## RESUMEN

### El rol mediador del compromiso laboral en la relación entre la justicia organizacional y los comportamientos de ciudadanía: el caso de la policía francesa

Las cuestiones de justicia e igualdad siguen siendo una preocupación importante de los trabajadores. Pero las formas de justicia organizacional tienen efectos diferenciados sobre los comportamientos de ciudadanía organizacional. En este artículo, nos interesamos al rol mediador del compromiso laboral. Apoyándonos en el modelo de exigencias y recursos del empleo (Demerouti *et al.*, 2001), proponemos un modelo integrador que sostiene que la justicia organizacional percibida juega el rol de recurso del empleo y favorecerá el compromiso laboral que, a su turno, va incitar los comportamientos de ciudadanía. Suponemos así que las diferentes

formas de justicia tienen propiedades motivantes que conducen a un alto nivel de compromiso laboral y, en consecuencia, un nivel elevado de rendimiento extra rol. Nuestro estudio permite de sacar a luz el proceso motivacional, a través del compromiso laboral, entre las diferentes formas de justicia percibidas y los comportamientos de ciudadanía organizacional.

Esta investigación trata del contexto específico de la policía francesa que, con la implantación de nuevos instrumentos de gestión, se confronta a una problemática de equidad, y no solo de igualdad. A nuestro conocimiento, es el primer estudio en Francia que examina las problemáticas de justicia en el contexto de la policía francesa. Los resultados, provenientes de una muestra de 718 funcionarios de la policía, indican que la abnegación de los policías es la dimensión del compromiso laboral que explica mejor los efectos de las dimensiones de la justicia organizacional, tal que percibido por ellos, sobre sus respectivos comportamientos de ciudadanía organizacional. Las implicaciones en términos de prácticas de recursos humanos en la policía son discutidos.

**PALABRAS CLAVES:** justicia organizacional, compromiso laboral, comportamiento de ciudadanía organizacional, policía, mediación, recurso.