

**Influence des pratiques socialement responsables sur la
performance organisationnelle : proposition d'un modèle
conceptuel basé sur la perception des employés**

**Influence of socially responsible practices on organizational
performance : proposal of a conceptual model based on employee
perception**

BENABDELHADI Abdelhay

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion –Kenitra-Maroc

Centre de Recherche en Management et Commerce (CRMC)

benabdelhadi.abdelhay@yahoo.fr

MAKATI Safaa

Doctorante en « sciences de gestion »

Faculté des sciences juridiques économiques et sociales-Kenitra-Maroc

safaa_makati@hotmail.fr

Résumé

Les débats sur le lien entre la responsabilité sociale et la performance organisationnelle sont presque si vieux et trouvent leurs origines dans le champ « *Business et Society* ». En ce sens, cet article explore les différents mécanismes par lesquels la RSE est susceptible d'influencer positivement la performance de l'entreprise. Notre objectif est de combler le déficit théorique en proposant un modèle de recherche synthétisant les différentes relations entre les principaux concepts par le biais de deux mécanismes d'échange social à savoir : le soutien et la confiance organisationnelle.

Mots clés : RSE - Performance organisationnelle - Echange social - Soutien organisationnel - Confiance des employés.

Abstract :

Debates about the link between social responsibility and organizational performance are almost so old and have their origins in the “Business and Society” field. In this sense, this article explores the different mechanisms by which CSR is likely to positively influence the performance of the company. Our objective is to fill the theoretical deficit by proposing a research model synthesizing the different relationships between the main concepts through two mechanisms of social exchange namely: support and organizational trust.

Key words : CSR - Organizational Performance – Social exchange - Organizational Support - Employee Confidence.

Introduction

Parallèlement au développement rapide de la mondialisation, les entreprises et la société en général sont désormais sensibilisées et conscientes des actions du développement durable, la protection des droits humains et le respect de l'environnement, ce qui a entraîné une forte tendance à la naissance des « phénomènes » socialement responsable (Perrini & Tencati, 2006 ; Lu & Lin & Tu, 2009). Ainsi, pour faire face à ces pressions les entreprises sont de plus en plus en cours d'orienter leurs politique et style de management vers le management responsable à travers la mise en place de pratiques de responsabilité sociale.

Pour ce faire, les chercheurs en gestion, en économie et en finance ont proposées divers écrits pour expliquer les raisons et motivations des décisions managériales en faveur de l'adoption de ces pratiques. En effet, une grande partie de cette littérature a mis en avant les relations positives d'une part, entre la responsabilité sociale et les opportunités commerciales en termes d'attractivité de productivité, de compétence humaine et d'amélioration du contexte concurrentiel (Friedman 1970, Porter & Kramer 2002) et d'autre part, en terme de relation avec les parties prenantes (Donaldson & Preston, 1995) en évaluant de manière instrumentale la façon dont la RSE affecte la performance financière de l'entreprise (McWilliams & Siegel, 2000), et la performance organisationnelle si elle est associée à son système de gestion de ressources humaines (Brammer & al., 2007, Turker, 2009).

S'intéressant au concept de performance organisationnelle (PO) dans le présent article, nous considérons les employés comme la partie prenante la plus importante et la plus impactée par les pratiques RSE de l'entreprise. A la lumière des travaux de Carroll (1991) nous définissons la responsabilité sociale comme « *l'ensemble des pratiques économiques, légales, éthiques et discrétionnaires adoptées par une entreprise à un moment donné* ».

Dans cette mesure la compréhension et la conception de la perception de pratiques socialement responsables par les employés nous a poussé à s'interroger sur l'impact de la RSE perçue par ces derniers sur la performance organisationnelle de l'entreprise par le biais des théories de comportements relevant des sciences sociales. Les études antérieures sont peu concluantes quant à la nature de la relation entre la RSE et la performance organisationnelle, rapportant des associations positives, neutres et même négatives (Griffin & Mahon, 1997 ; Jin & Drozdenko ; 2010). Par ailleurs, rares sont les études examinant le rôle médiateur potentiel des attitudes et des comportements des employés dans cette relation.

Ainsi, sur la base de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) nous proposons un modèle théorique permettant d'expliquer la relation entre la RSE et la PO en prenant en considération

deux mécanismes d'échanges sociaux relevant des relations employé-organisation à savoir le soutien organisationnel perçu et la confiance dans l'organisation. Le premier concept permet d'étudier la perception qu'a le salarié de la mesure dans laquelle l'organisation valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être (Eisenberger & al., 1986). Tandis que le second peut être défini comme *«la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre partie en espérant que l'autre effectuera une action particulière importante indépendamment de la capacité de surveiller ou de contrôler cette autre partie»* (Mayer & al., 1995).

Issu des apports de la théorie de l'échange social, l'idée centrale qui se dégage de notre article conceptuel est qu'un fort engagement de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs, matérialisé par les pratiques socialement responsable ainsi que le soutien perçu et la confiance que ceux-ci placent en la direction ont un impact important sur la construction de leurs performance organisationnelle.

Basé sur une revue de littérature exhaustive et existante dans ce domaine, le présent travail tente d'expliquer les mécanismes de synergies entre les concepts formant notre cadre d'étude à savoir : la perception de pratiques RSE par les employés, la performance organisationnelle, le soutien perçu et la confiance dans l'organisation. Pour ce faire nous présenterons en premier lieu, une synthèse de la littérature autour des concepts de RSE et de performance organisationnelle du point de vue des employés. Dans un 2^{ème} temps, nous mettrons en exergue, les variables de médiation en retenant la théorie d'échange social comme cadre de référence. Et enfin, nous déterminerons l'ensemble des liens caractérisant le modèle de recherche que nous allons proposer.

1. Revue de littérature sur la RSE

1.1. Définition de la RSE

L'expression RSE a été utilisée dans des contextes différents au cours des 40 dernières années. Le concept initial de RSE est apparu dans les années 1950 et tenait généralement l'aspect social de la RSE comme se référant directement à ses responsabilités au-delà des obligations économiques et juridiques (Bowen, 1953 ; Carroll 1979 ; Crane et al., 2008).

L'infinité de définitions de la RSE ont tendance à se regrouper en deux groupes principaux. Le premier groupe, adaptant l'affirmation de Friedman (1970) selon laquelle la seule responsabilité sociale des entreprises est *«d'utiliser ses ressources et de s'engager dans des activités destinées à augmenter ses profits»*. Dans ce sens, Drucker (1984) stipule que l'objectif de la responsabilité sociale des entreprises est *«de transformer un problème social en opportunité économique et en avantage économique, en capacité productive et en*

compétence humaine ». Le deuxième groupe, suivant la conceptualisation la plus large de la RSE par Bowen (1953) comme *«les obligations des hommes d'affaires de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre les lignes d'action souhaitables en termes d'objectifs et de valeurs de notre société»*. En particulier Bowen (1953) définit la RSE comme *« l'obligation des entreprises envers la société et envers les parties prenantes autres que les actionnaires »*. Davies (1973), quant à lui, considère qu'une entreprise n'est pas socialement responsable si elle se contente de respecter l'exigence minimale de la loi. Dès lors la responsabilité sociale va encore plus loin, elle commence là où la loi se termine. C'est l'acceptation par une entreprise d'une obligation sociale au-delà de l'exigence de la loi (Davies, 1973).

Ces définitions ainsi que d'autres sont regroupées dans le cadre de la définition de Carroll (1979, 1999). Celle-ci a été opérationnalisée par de nombreux chercheurs dans des études empiriques utilisant les questionnaires et les employés comme unité d'analyse (Aupperle & al., 1985, Maignan & Ferrell, 2000, Crane & Matten, 2004 ; Maignan & Ferrell, 2001). Pour Carroll (1979, 1999), les responsabilités d'une entreprise englobent quatre dimensions ou bien pratiques : économiques, juridiques, éthiques et philanthropiques. La **responsabilité économique** est la responsabilité fondamentale, elle se rapporte à la façon dont la société s'attend à ce que les entreprises restent rentables et comprend l'accent mis par l'organisation sur des indicateurs économiques tels que la maximisation des profits. La **responsabilité légale** a trait à la façon dont la société s'attend à ce que les entreprises fonctionnent conformément à la loi. La **responsabilité éthique** est liée aux normes et aux pratiques éthiques changeantes que la société attend des entreprises et varie d'un contexte à l'autre. Elles consistent précisément à faire ce qui est juste et équitable et à éviter de nuire à la nature et aux gens. Enfin, la **responsabilité philanthropique** ou discrétionnaire est liée à la réponse des entreprises aux attentes de la société selon laquelle les entreprises devraient être de bonnes entreprises citoyennes afin de contribuer à améliorer la qualité de la vie en général.

En plus des dimensions de Carroll (1991), des concepts connexes tels que le triple bilan (TBL) « Triple Bottom Line » et le développement durable attirent l'attention sur la dimension environnementale, qui manque à la définition de Carroll. Cependant, cet article soutient que les dimensions de RSE éthique et discrétionnaire de Carroll, qui tiennent compte des normes et des attentes changeantes de la société, sont également vastes et intègrent implicitement des aspects relatifs de la dimension environnementale de la RSE.

D'un point de vue institutionnel, le Conseil Mondial des Entreprises pour le Développement Durable (WBCSD) définit la RSE comme l'engagement continu des entreprises à se comporter de manière éthique et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société en général. L'Union Européenne a également présenté le livre vert «Promouvoir un cadre européen pour la RSE» (Commission des communautés européennes). Selon ce livre, la RSE est essentiellement un concept selon lequel les entreprises décident volontairement de contribuer à une société meilleure et à un environnement plus propre et un concept selon lequel les entreprises intègrent volontairement les préoccupations sociales et environnementales dans leurs opérations commerciales et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes.

Finalement, nous avons choisi de retenir dans le cadre de cette étude la définition de Carroll (1991) car elle correspond aux objectifs de l'étude et englobe une gamme diverse et complète de responsabilités que l'entreprise doit assumer vis-à-vis de ses parties prenantes. Ceci nous pousse ainsi à traiter le concept de RSE sous les prémisses de la théorie des parties prenantes.

1.2. RSE et théorie des parties prenantes

En raison de sa nature éclectique, la RSE a toujours attiré l'attention des chercheurs d'un large éventail de disciplines académiques. La responsabilité sociale fut abordée ainsi par plusieurs disciplines, la philosophie, la sociologie, le management et l'économie. Cependant, au cours des deux dernières décennies, la théorie des parties prenantes est devenue de plus en plus le référentiel commun lorsque la RSE est discutée. En outre le modèle des parties prenantes est celui qui reflète le mieux la compréhension moderne des entreprises intégrant ses pratiques. Selon le modèle des parties prenantes, une entreprise doit être consciente des différentes préoccupations de ses employés, ses clients, ses investisseurs, ses fournisseurs et sa communauté locale, dont le but est de répondre de façon significative à leurs différentes demandes. Ainsi, cette théorie rompt avec l'idée que les actionnaires sont les seules parties importantes et que le patrimoine des actionnaires est le seul critère pertinent pour évaluer le comportement de l'entreprise.

D'autre part, si l'on se réfère à la théorie des parties prenantes, la RSE renvoie à des significations distinctes pour les différentes parties aux divers moments et contextes. Ceci ouvre la voie vers de nouvelles questions qui peuvent facilement être incluses dans les définitions existantes. En outre, la multiplicité des concepts connexes, tels que la citoyenneté

d'entreprise, la responsabilité des entreprises, la durabilité, l'éthique des affaires, le triple bilan et la philanthropie ont indubitablement contribué à la confusion sur la vraie nature de la RSE. Selon la proposition centrale de la théorie des parties prenantes, la valeur à long terme d'une entreprise repose autant sur les connaissances, les capacités et l'engagement de ses employés que sur ses relations avec les investisseurs, clients et autres parties prenantes (Greenwood, 2007). Du côté des employés - en tant que groupe de parties prenantes formant le capital social de l'entreprise - la RSE est évaluée en fonction de leur perception des politiques et des pratiques adoptées par l'entreprise en la matière. Du point de vue de la théorie des parties prenantes, la perception des pratiques RSE peut être considérée comme une variable indépendante, expliquant l'émergence de la RSE (Aguilera & al., 2007), ou en tant que variable dépendante expliquant l'influence de la RSE sur la performance de l'entreprise (Barnett, 2007).

Dans cet article, nous nous intéressons principalement aux perceptions des employés vis-à-vis de ses pratiques. Nous considérons les employés comme un groupe qui perçoit, évalue et réagit à la RSE. Nous examinerons dans le paragraphe suivant le rôle joué par les perceptions en tant que principal mécanisme d'évaluation de l'impact d'adoption des pratiques RSE sur les comportement et attitudes des employés.

1.3. Perception RSE des employés

Passant du général au particulier, tout modèle de RSE s'intéressant à l'évaluation des attitudes et des comportements des employés doit prendre en compte les attentes des salariés et leurs perceptions des dites pratiques RSE (Wood & Jones, 1995 ; Rupp & al., 2006 ; Collier & Esteban, 2007). En tant que processus de traduction des simulations et des impressions de la réalité (Alexandre-Bailly & al., 2006), les perceptions constituent une force motrice importante dans la compréhension des comportements d'un individu (Snyder & Swann 1978) . Dans leur article fondateur, Bargh & al, (1996) ont démontré la force du lien perception-comportement en montrant que la simple perception du comportement d'autrui augmentait la probabilité d'adopter ce comportement soi-même. Les implications de leurs résultats suggèrent que, malgré la notion populaire que nous contrôlons nos comportements sociaux, ces derniers sont influencés au moins en partie par nos perceptions.

S'appuyant sur cet argument, d'autres recherches ont démontré l'impact puissant que la perception peut avoir sur le comportement. Par exemple, Dijksterhuis & Van Knippenberg (1998) ont étendu les découvertes de Bargh & al, (1996) pour montrer que le lien perception-comportement est significatif même pour certains comportements complexes. Dans son étude

sur l'influence des pratiques RSE sur les comportements organisationnels des employés, Tahri (2014) a choisi d'adopter une approche cognitive qui permet à son sens de « *s'interroger sur les pensées des salariés envers la démarche RSE, de comprendre leur façon de traiter et d'interpréter les informations relatives à cette politique* ». En outre, l'individu se base sur les perceptions afin d'attribuer un sens aux dites informations (Tahri, 2014) .

Dans cette étude, les pratiques de RSE utilisées sont basées sur les perceptions des employés, celle-ci est justifiée par les apports de la théorie du comportement organisationnel. En effet cette étude, suggère que les perceptions des employés sur les événements ou les activités influencent davantage les attitudes et comportements des employés que les événements eux-mêmes (Choi & Yu, 2014). A cet égard, nous définissons les pratiques RSE perçues comme le degré auquel les employés évaluent les activités RSE de leurs entreprises. Selon Lee & al., (2013), les employés qui ont une vision et une perception favorable de la RSE ont tendance à avoir des perceptions positives sur l'organisation dans d'autres domaines, tels que l'intégrité, le leadership de la haute direction, et la compétitivité de l'organisation sur le marché.

En substance, nous nous situons dans la lignée des recherches qui avancent que cette perception peut avoir des effets sur certains comportements et attitudes qui à leur tour contribuent aux développements de la performance organisationnelle de l'entreprise. Certaines relations ont été validées au niveau de la littérature tels que l'engagement et l'implication organisationnelle des salariés, leur satisfaction au travail, et leur identification à l'organisation (Peterson, 2004 ; Brammer & al., 2007 ; Turker, 2009 ; De Roeck & Swaen, 2010) ; la citoyenneté organisationnelle et la performance au travail (Colquitt, 2001 ; Choi et Yu, 2014). Ainsi en se basant sur les apports de la théorie d'échange nous développerons un nouveau model expliquant le processus par le lequel la perception des pratiques RSE est susceptible d'influencer la performance organisationnelle de l'entreprise.

2. Présentation des mécanismes d'échange social

Dans le but d'éclaircir l'importance de chaque construit d'échange social dans la relation entre la perception des pratiques RSE par les employés et la performance organisationnelle, nous présenterons dans ce qui suit les caractéristiques de chacune des variables de médiation retenues dans le cadre de notre modèle de recherche issu de la théorie d'échange social.

2.1. La théorie d'échange social, cadre d'analyse des relations interorganisationnelles

L'impact de la RSE sur les employés et leur performance peut être expliqué par la théorie de l'échange social (Bennani & al., 2008). Celle-ci reconnaît explicitement les différents intérêts des parties d'échange et leur influence sur les relations, suggérant l'importance de considérer

que les contributions d'une partie sont basées sur les contributions antérieures de l'autre partie suite au respect de la norme de réciprocité (Gouldner ; 1960).

Blau (1964) définit une relation d'échange social comme un cadre impliquant des obligations non spécifiées dans lesquelles il existe des *«faveurs qui créent des obligations futures pas précisément définies en contrepartie d'un rendement qui ne peut être négocié mais doit être laissée à la discrétion»*. L'échange social peut être différencié d'un échange économique selon les dimensions suivantes: les ressources échangées, le type et la force des obligations, la réciprocité et la qualité de la relation qui se développe au fil du temps. Les échanges sociaux et économiques impliquent l'échange de ressources économiques, mais les échanges sociaux impliquent aussi des ressources socio-émotionnelles (Shore & al., 2006), indiquant un investissement plus large dans la relation.

Pour que l'échange social se développe, Blau (1964) a fait valoir qu'il est important que le donneur fasse confiance au bénéficiaire pour s'acquitter de son obligation, mais pour que la confiance se développe, le bénéficiaire ne devrait pas rendre la pareille rapidement. D'autre part, Gouldner (1960) a souligné que la valeur de l'investissement est importante pour créer une obligation de réciprocité, et au fil du temps, l'échange social se développe lorsque les deux parties accordent la réciprocité de ressources précieuses.

Sous l'angle de la RSE, la théorie d'échange social suggère que toute attitude et/ou comportement des employés seraient liés à la perception qu'ils se font des valeurs et des avantages reçus de leur appartenance à l'organisation. Collier et Esteban (2007) soutiennent à cet égard qu'un fort engagement de l'entreprise à l'égard de ses collaborateurs, matérialisé par les pratiques de responsabilité sociale, ainsi que la confiance que ceux-ci placent en la direction ont un impact important sur la construction de l'implication organisationnelle. Selon cette théorie, les relations d'échanges sociaux sont caractérisées par une orientation à long terme, l'échange de ressources tangibles et intangibles tels que la perception de justice et du soutien organisationnel, ainsi que la confiance, l'engagement, l'implication et l'attachement (Bennani & al., 2008). Sur la base de ce qui précède, nous retenons l'effet médiateur de la confiance et du soutien organisationnel comme principaux éléments reflétant la relation d'échange employé-organisation.

2.2. Le soutien organisationnel perçu (SOP)

Dans la littérature il y a un consensus général sur l'importance que peut jouer la perception du soutien organisationnel dans les relations entreprise-employés. Développé par Eisenberger & al. (1986), ce concept permet d'étudier la perception qu'a le salarié de la mesure dans laquelle

l'organisation valorise sa contribution et se préoccupe de son bien-être. Dans cette optique, le soutien organisationnel perçu est défini comme « *la croyance d'un salarié à propos du degré de soin et d'attention que l'entreprise lui porte et de la façon dont elle valorise ses contributions* » (Eisenberger & al, 1986).

Selon la théorie du soutien organisationnel, le développement du SOP est encouragé par la tendance des employés à attribuer à l'organisation des caractéristiques humaines (Eisenberger & al., 1986). En effet, les employés répondent à leur traitement perçu par l'organisation en modifiant leurs efforts pour atteindre les objectifs organisationnels et en restant engagés à réaliser les objectifs de l'entreprise (Eisenberger & al., 2002). Ceci correspond parfaitement au principe de la **norme de réciprocité** de Gouldner (1960), sur lequel repose la majorité des construits d'échanges sociaux au sein de l'entreprise, et qui édicte que « *le salarié qui perçoit un soutien organisationnel développe un sentiment d'obligation de se soucier du bien être de son organisation, et a tendance à vouloir l'aider dans la réalisation de ses objectifs* » (Tahri, 2014).

Cette approche de l'échange social soutient que la perception du soutien organisationnel par les employés les pousse à renforcer leurs efforts et dévouements à leur organisation dans le seul souci que ces derniers soient reconnus pour des incitations tangibles et intangibles tels que les avantages sociaux, et les avantages socio-émotionnels à savoir, l'estime, l'approbation et l'attention (Eisenberger & al, 1986).

Dans la même perspective, Levinson (1965) avance que les mesures prises par les agents organisationnels (l'entreprise) sont souvent perçues par les employés comme des indications des intentions de l'organisation plutôt que provenant des motivations personnelles des agents. Ainsi, selon Tahri (2014), le soutien organisationnel perçu résulte principalement des intentions que le salarié attribuera à son organisation.

Ces intentions sont encouragées par les politiques organisationnelles, les pratiques de ressources humaines, les normes et la culture organisationnelle ainsi que de la responsabilité juridique, morale et financière de l'organisation, des normes et de la culture (Wayne & al, 1997 ; Eisenberger & al, 2002). Il convient de souligner que la perception du soutien organisationnel est d'autant plus forte chez les employés travaillant dans des entreprises qui reconnaissent et valorisent leurs efforts, valeurs et **bien-être** (Eisenberger & al, 2002).

Finalement l'ensemble de ces éléments prescrivent des comportements positifs chez les employés. En outre, ces derniers perçoivent leur traitement favorable ou défavorable comme une indication que l'organisation les favorise ou les défavorise et comme de la volonté de

l'entreprise de s'investir à leur égard ce qui aboutit, par conséquent, à une perception plus positive du sentiment du soutien organisationnel chez les employés (Allen & al, 2003).

2.3. La confiance organisationnelle

Nombreux sont ceux qui pensent que la confiance organisationnelle est un concept directement lié à la capacité de former de nouvelles associations et de relations de confiance pour accomplir des transactions commerciales et, par conséquent, prédire si une organisation restera viable ou non. Cependant le concept de confiance organisationnelle est un concept assez large dans la mesure où il est discuté par plusieurs domaines de recherche : en psychologie sociale (Blau, 1964), en sociologie (Luhmann, 1979), en gestion des ressources humaines (Cook et Wall, 1980), en économie (Sako, 1992), et en marketing (Morgan & Hunt, 1994).

Par ailleurs, les résultats de la méta-analyse menée par Cruz et Costa-Silva (2004) indiquent que la confiance pourrait être abordée à partir de nombreux cadres théoriques tels que la théorie des échanges sociaux (Blau, 1964), la théorie des attributions (Kelley, 1967), la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975), la théorie du système (Luhmann, 1979), la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989) ou encore la théorie des ressources (Barney, 1991).

S'inscrivant dans une perspective d'échange social, nous considérons la confiance comme une construction cognitive, affective et comportementale (Lewis & Weigert, 1985) qui suit une voie claire de développement. Ainsi la confiance a été reconnue comme un ingrédient essentiel au maintien d'une relation à long terme fructueuse (Morgan & Hunt, 1994). En effet sans un certain degré de confiance, il est presque impossible d'établir une action concertée au sein d'une organisation (Kramer & Tyler, 1996).

Sur la base de recherches antérieures (Mayer & al., 1995), notre étude définit la confiance comme « *la volonté d'être vulnérable aux actions d'une autre partie en fonction des attentes que l'autre partie effectuera indépendamment de la capacité de surveiller ou de contrôler cette autre partie* » (Mayer & al., 1995). Cette volonté est basée sur la croyance que l'autre est fiable, ouvert, compétent et concerné. En l'étendant au contexte organisationnel, la confiance peut être considérée comme la volonté des parties prenantes (par exemple, les employés) d'être vulnérables aux actions de l'organisation car elles s'attendent à ce que l'organisation prenne des décisions et agisse en fonction de leurs intérêts et bien-être (Kramer, 1999). Constamment préférée en gestion des ressources humaines (Mishra, 1996 ; Robinson, 1996, Neveu, 2004), cette définition est cohérente avec la conceptualisation de Rousseau *et al.*, (1998) qui appréhendent la confiance comme un état psychologique incluant le choix « d'une

vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne » (cité dans Campoy & Neveu, 2007).

Avec cette définition largement adoptée et qui met en relation l'intégrité, la compétence et la bénévolence comme les trois croyances clés contribuant à la vulnérabilité d'une autre partie (Mayer & al, 1995) ; il apparaît que la confiance en tant qu'état psychologique est constituée par deux grandes composantes. A ce niveau McAllister (1995) distingue la confiance affective de la confiance cognitive. La confiance basée sur la cognition décrit une évaluation rationnelle de la capacité d'un individu à remplir ses obligations et, par conséquent, reflète des croyances sur la fiabilité, la cohérence et la compétence de cet individu. En revanche, la confiance fondée sur les affects reflète un attachement émotionnel qui découle des soins mutuels et des préoccupations qui existent entre les individus. Elle reflète les croyances de disponibilité, de bienveillance et d'ouverture.

Bien qu'une relation fondée sur l'échange social soit caractérisée par une confiance basée sur l'affect (Aryee & al, 2002), notre conceptualisation de la confiance reflète chacune des dimensions (intérêt pour les autres, fiabilité, ouverture et compétence) permettant d'influencer de manière additive la fiabilité d'un individu (Mayer & al., 1995 ; Mishra, 1996).

3. Processus d'impact de la RSE sur la performance organisationnelle de l'entreprise

L'influence des pratiques RSE sur la performance organisationnelle est un sujet de recherche assez débattu par les chercheurs : cette attention est tournée autour des incohérences des résultats en la matière entre impacts positifs, négatifs ou neutres (Saulquin & Schier, 2007). L'absence de consensus sur l'impact de la RSE sur la performance des entreprises peut être attribuée à de nombreuses causes différentes telles que l'absence d'une définition claire et précise de la RSE, l'absence d'une mesure claire de la RSE, et l'absence de mécanisme médiateur expliquant l'intensité de la relation .

Dans ce travail, nous soulignons l'importance des variables intermédiaires dans l'explication de l'efficacité des actions et des pratiques RSE contribuant ainsi à l'amélioration significative de la performance organisationnelle.

3.1. RSE et performance organisationnelle

Une grande partie du débat sur la contribution des pratiques RSE dans l'amélioration de la performance organisationnelle affirme des impacts positifs, négatifs et neutres sur la performance financière. McWilliams et Siegel (2001) attribuent cette incohérence à une analyse empirique. Les auteurs soutiennent que cette incohérence est due principalement aux difficultés d'interprétation et de conceptualisation de la performance organisationnelle.

En effet, la définition et la mesure de la performance constituent un défi pour les chercheurs parce que les organisations ont de nombreux objectifs souvent conflictuels. Selon Amaazoul (2017) le concept de performance est un concept multidimensionnel et contingent qui intègre autant de significations et de représentations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent.

La littérature académique sur la performance présente plusieurs tentatives de conception (Hockerts, 2001 ; Reynaud, 2003 ; Bieker & Waxenberger, 2002). Reynaud (2003), par exemple, propose une conception tridimensionnelle de la performance globale de l'entreprise, intégrant simultanément trois axes à savoir la performance environnementale (utilisation des énergies renouvelables, sécurité des produits..., etc), la performance économique (la rentabilité, la rentabilité etc), la performance sociale (respect des bonnes conditions de travail, respect des droits de l'homme, égalité hommes-femmes).

Il existe également d'autres approches de la mesure de la performance organisationnelle selon lesquelles la performance peut être classée en performance financière et performance non financière (Venkatraman & Ramanujam, 1986). La performance financière examine des indicateurs tels que la croissance des ventes, le taux de profit, le rendement des ventes, le rendement des capitaux propres et le bénéfice par action, tandis que la performance non financière se concentre sur la part de marché, l'introduction de nouveaux produits, et l'efficacité technologique. Sur la base d'études antérieures, le Balanced Scorecard (BSC) est un outil de gestion de la performance permettant de mesurer si les activités opérationnelles à petite échelle d'une entreprise sont alignées sur ses objectifs à grande échelle en termes de vision et de stratégie (Kaplan & Norton, 2001). Il va de soi que, pour faire l'hypothèse d'une relation entre la RSE et la performance organisationnelle, il est important de comprendre et de spécifier la vision que nous souhaitons examiner.

Dans la même perspective de recherche, Harrison et Freeman (2017) ont examiné la relation entre la performance de la gestion des parties prenantes et la perception qu'une entreprise est socialement responsable. L'une des principales conclusions de cet examen est qu'un programme RSE améliore la performance des entreprises car les «effets économiques» sont également sociaux et les «effets sociaux» sont également économiques (Goll & Rasheed, 2002). Par ailleurs l'article de Goll et Rasheed (2002) met en évidence un thème commun selon lequel le véritable effet des effets RSE ne peut souvent pas être déterminé car les avantages sont à long terme et subtils. En particulier une entreprise qui investit dans des

pratiques de RSE pourrait ne pas bénéficier directement du programme, mais plutôt par une fidélité plus subtile de ses consommateurs et ses employés.

Finalement l'absence de consensus sur l'impact de la RSE sur la performance des entreprises peut être attribuée à de nombreuses causes différentes telles que l'absence d'une définition claire et précise de la RSE, l'absence d'une mesure claire de la RSE et l'impact des facteurs contextuels ou bien l'existence de variables de médiation .

3.2. RSE, soutien organisationnel perçu et performance

Prenant appui des abords de l'échange social, la formation du Soutien Organisationnel Perçu (SOP) chez l'individu se développe sur la base de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960 cité dans Eisenberger & al, 2002). Selon Eisenberger & al, (2002), le SOP produit chez le salarié un sentiment d'obligation qui le pousse à se comporter suivant les intérêts de son organisation (Tahri, 2014) tout en renforçant la croyance que ses efforts seront reconnus par celle-ci (Eisenberger & al, 2002).

Dans un contexte RSE, l'investissement dans des pratiques socialement responsables surtout celles en relation directe avec le bien être des salariés reflètent une intention affectueuse de la part de l'entreprise envers ses derniers (Tahri, 2014). Une étude empirique menée par Tahri (2014) auprès d'une grande Mutuelle française montre plus précisément que la RSE perçue par les salariés influence de manière significative le support organisationnel perçu. En particulier l'auteur souligne que les dimensions sociale et environnementale de la RSE sont celles qui influencent de manière positive le SOP, la dimension économique contribue quant à elle de façon négative à cette relation. Ces résultats mettent en exergue l'importance des pratiques de GRH faisant partie de la stratégie RSE dans le développement de la perception du soutien organisationnel.

Dans le même sens Tremblay et ses collègues (2010) ont examiné la relation entre l'adoption de bonnes pratiques de ressources humaines, l'implication organisationnelle et la performance globale. Les résultats de leurs études sur un échantillon d'employés d'un hôpital canadien indiquent que les pratiques de GRH peuvent stimuler une plus grande performance si elles sont perçues comme des signes de soutien et de justice procédurale. Ils constatent plus particulièrement que la seule mise en œuvre des pratiques de GRH, aussi innovantes soient-elles, ne suffit pas à améliorer les performances. Cette performance est conditionnée par des échanges sociaux qui doivent inclure non seulement la justice mais aussi le soutien organisationnel (Tremblay & al, 2010).

Cette relation dualiste est bien supportée par la théorie de l'échange et d'autres auteurs de référence tels que Shore & Shore (1995) et aussi de Eisenberger & al. (2002) qui mettent en avant l'importance des conditions offertes par l'organisation dans le développement de la perception du soutien porté par l'organisation. En effet, ces recherches ont montré que le SOP pouvait être influencé par des politiques, des procédures et des décisions révélatrices du souci de l'organisation à l'égard du bien-être des employés et de l'évaluation positive des contributions des employés. Selon la théorie des échanges sociaux, les actions organisationnelles favorables aux employés devraient contribuer davantage au SOP si les employés les considèrent comme volontaires plutôt que comme des contraintes externes telles que les réglementations gouvernementales, les pressions syndicales ou les salaires compétitifs payés par les employeurs alternatifs (Eisenberger & al, 1986 ; Shore & Shore, 1995).

De la sorte, nous pensons que le SOP jouera le rôle d'intermédiaire conciliant les actions prises par l'organisation et celles prises par les salariés en faveur d'une meilleure performance organisationnelle.

Il a été montré également par la littérature sur le SOP que ce dernier constitue un mécanisme médiateur dans les relations liant pratiques de développement des salariés et certains comportements extra-rôles, et également dans la relation entre la promotion d'un climat et d'une culture éthique et l'implication organisationnelle des employés (Wayne & al, 1997). Dans cette mesure, le SOP pourra affecter de multiples comportements et attitudes au travail génératrices de performance organisationnelle telle que la justice procédurale (Eisenberger & al, 2002). Les comportements de citoyenneté appelés également discrétionnaires (Witt, 1991 ; Shore & Wayne, 1993; Chen & al, 2005). Dans cette optique, Eisenberger & al. (1986) ont proposé que le SOP permette d'augmenter la performance en transmettant aux employés la perception que l'organisation reconnaît leur effort et récompensera leurs performances au travail. Conformément à ce point de vue, le SOP a été associé positivement aux attentes de récompense pour un plus grand effort (Eisenberger & al. 1990).

A l'issue de cette revue de littérature nous proposons qu'une entreprise qui arrive à générer une perception du soutien chez ses employés est ainsi capable de stimuler leur productivité, leur satisfaction et leur motivation et donc sa performance organisationnelle sera de plus en plus importante

Proposition 1 :

La perception du soutien organisationnel joue un rôle important en tant que médiateur entre la perception des pratiques RSE des employés et leur performance organisationnelle.

3.3. RSE , Confiance et performance organisationnelle

Dans les milieux organisationnels, le degré de confiance est largement reflété par la capacité de l'organisation à créer et maintenir des relations solides avec ses parties prenantes et, par conséquent, à améliorer la coopération et la performance intra et interorganisationnelle (Colquitt & al. 2012). La confiance organisationnelle apparaît ainsi comme une variable clé dans toute relation organisation-employé fructueuse et à long terme en agissant comme un lien social dans l'établissement de l'attachement à long terme de l'employé à son organisation (Mishra & Morrissey 1990). Dès lors, il a été soutenu que la confiance est un élément important pour la performance organisationnelle. En effet, Petty et al. (1995) ont trouvé une corrélation objective entre les deux variables dans une période de changement organisationnel. En particulier, afin de développer le climat organisationnel de l'entreprise faisant objet de contexte d'étude de Petty et ses collègues (1995), le PDG avait communiqué un énoncé de vision valorisant la confiance, l'intégrité, le travail d'équipe et la dignité. Après un certain temps, les mesures ont révélé que le travail d'équipe et la confiance étaient corrélés avec le rendement organisationnel.

Cependant, en littérature relevant du champ RSE, l'impact des initiatives RSE sur les évaluations basées sur la confiance des employés reste largement inexploré (Hansen & al, 2011). Néanmoins des études en marketing avancent le rôle clé joué par la perception RSE dans la création du sentiment de confiance chez les consommateurs par rapport à une organisation, une entreprise, une marque ou un produit (Grönroos, 1989 ; Choi & La, 2013).

Du côté des employés, les auteurs démontrent que la confiance organisationnelle médiatise l'effet de la RSE perçue sur les comportements des employés car la RSE perçue envoie des signaux importants aux employés sur la position éthique et sur les valeurs morales d'une organisation, et donc la mesure dans laquelle ils peuvent lui faire confiance (De Roeck & Delobbe, 2012). De plus, la littérature en GRH affirme que la confiance est une variable qui sert de médiateur entre les bonnes pratiques et politiques RH et les attitudes et les comportements des employés (Mayer & Davis ,1995 ; Whitener, 2001). En effet, il a été démontré que les employés ayant un degré élevé de confiance organisationnelle développent une forte perception de similarité et d'attachement à leur organisation (Dirks & Ferrin, 2002 ; Lee, 2004).

Searle et al. (2011), par exemple, ont constaté que la perception de la justice procédurale a un impact direct sur la confiance de l'employeur. Selon ces derniers la confiance est importante pour la mise en œuvre des pratiques RH car il a été démontré que la confiance est

un prédicteur important des résultats organisationnels tels que la loyauté (Costigan & al., 1998) et l'implication (Aryee & al, 2002). Alors si la confiance peut améliorer ces résultats, attitudes et comportements, elle peut également influencer positivement la performance organisationnelle de l'entreprise.

Selon la théorie de l'échange social, il a été soutenu que les perceptions et réactions des employés quant aux actions RSE sont déterminées en fonction de leur évaluation cognitive de la qualité d'échange avec l'organisation. Cette évaluation cognitive renvoie au principe d'obligation morale selon lequel « les employés devraient aider ceux qui les ont soutenus et éviter de les desservir » (Tahri, 2014). Selon Hammach (2016), les obligations des partenaires d'échange social renvoient à des signes de support mutuel et de loyauté. Par ailleurs, son étude sur les relations entre la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et l'implication organisationnelle dans le cadre du secteur agroalimentaire relève que la confiance pourrait jouer un rôle capital dans l'établissement et le maintien de cette relation d'échange social. L'idée qui se dégage du travail de Hammach (2016) est que l'adoption des principes et pratiques RSE témoignent de la volonté de l'entreprise à renforcer la confiance de leurs partenaires et produisent, chemin faisant, une obligation de réciprocité.

S'appuyant sur ces éléments de la littérature nous supposons ainsi que :

Proposition 2 :

La confiance joue un rôle important en tant que médiateur entre la perception des pratiques RSE des employés et leur performance organisationnelle.

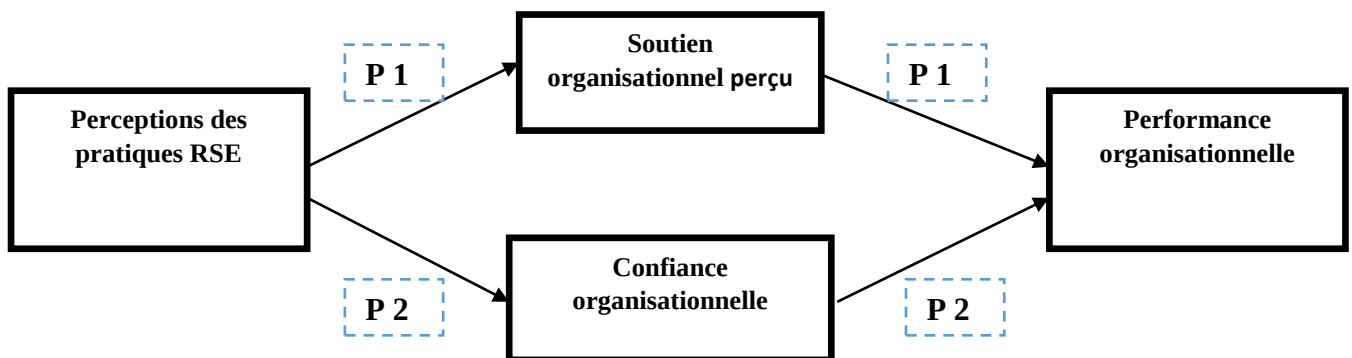
➤ ***Explication du modèle de recherche***

La responsabilité sociale des entreprises est un concept étudié par les chercheurs en relation avec différentes variables, notamment le comportement du consommateur, le comportement des investisseurs et le comportement et la performance organisationnelle des employés.

La question de savoir si les attitudes et les comportements axés sur la RSE peuvent influencer la performance organisationnelle des employés n'a jamais été étudiée, que ce soit théoriquement ou empiriquement dans le contexte marocain. En particulier les méta-analyses de la RSE et de la performance financière et organisationnelle de l'entreprise suggèrent une relation positive, mais n'expliquent guère les mécanismes de liaisons spécifiques (Margolis & al, 2007). Comme les recherches précédentes (Barnett, 2007 ; Lee & al, 2013), notre modèle clarifie ces mécanismes chez les employés. Nos propositions décrivent comment la RSE

influence les attitudes et les comportements de nombreux employés ; et comment les employés, en tant que groupe de parties prenantes, médiatisent l'influence de la RSE sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

En résumé, comme le montre la figure suivante, on s'attend à ce qu'il y ait des relations en série entre la RSE perçue, le soutien organisationnel perçu, la confiance organisationnelle et la performance organisationnelle.



Source : Elaboré par nous même

Nous proposons que les employés qui croient que leur organisation adopte des pratiques socialement responsables sont susceptibles d'être très performants dans leur travail, d'une part parce qu'ils ont le soutien que leur procurent celle-ci et, d'autre part, parce qu'ils ont confiance en leur organisation. Cela fait de la confiance une condition essentielle à l'établissement de l'échange social. Dans ce cadre Blau (1964) a noté que *"puisque'il n'y a aucun moyen d'assurer un retour approprié pour une faveur, l'échange social exige de faire confiance aux autres pour s'acquitter de leurs obligations"*. Nous tenons à prendre en considération aussi bien la confiance que le soutien organisationnel perçu dans notre modèle étant donné que certaines études font valoir la significativité statistique de la relation entre les deux variables. Dans le même sens, Eisenberger et al. (1990) expliquent que le SOP « crée la confiance que l'organisation remplira son obligation d'échange de remarquer et de récompenser les efforts des employés effectués pour son compte ».

Par ailleurs l'étude de Ramus et Stegers (2000) sur les pratiques environnementales suggère que l'opérationnalisation de la qualité des échanges sociaux entre les organisations et leurs employés par le biais du soutien organisationnel perçu, peuvent contribuer à l'efficacité de la gestion environnementale et au développement des éco-initiatives des employés. Dans cette

même logique de raisonnement, nous suggérons à ce que les initiatives RSE influencent également le soutien des employés au RSE. Si tel est le cas, le modèle que nous proposons pourrait expliquer comment la performance organisationnelle serait maintenue grâce aux attitudes et aux comportements des employés face aux initiatives RSE.

CONCLUSION

Dans cet article nous avons essayé de clarifier le processus par lequel la RSE est en mesure d'influencer la performance organisationnelle de l'entreprise. En ce sens nous avons proposé un modèle conceptuel reflétant l'ensemble des mécanismes de cette influence. L'analyse de la littérature dans ce domaine met en avant l'existence des liens directs et positifs entre les deux variables explicatives et à expliquer du modèle proposé. Cependant, il convient de souligner l'importance des mécanismes d'échange social en tant que variables intermédiaires reliant indirectement la perception des pratiques RSE et la performance organisationnelle.

En effet, nous pensons que la perception des pratiques RSE par les employés influence positivement la performance organisationnelle par le biais du soutien organisationnel perçu ainsi que la confiance des employés en leur organisation. Par ailleurs, à travers le modèle ainsi conçu, l'étude actuelle contribue à la littérature théorique qui jusqu'à présent ne fournissait pas clairement des voies claires d'explication des interrelations entre la RSE perçue et la performance organisationnelle comme il procure également des implications importantes pour les managers. Plus précisément, les gestionnaires devraient se préoccuper des perceptions des employés quant aux pratiques et politiques de RSE exercées par l'entreprise. En outre, les individus ont tendance à se comporter selon leurs perceptions de ce qu'est la réalité. Pour ce faire, les gestionnaires doivent bien comprendre comment leurs membres interprètent et réagissent aux politiques RSE.

Adhérant à la littérature sur la RSE en ressources humaines, nous proposons finalement à ce que le modèle soit testé par des études empiriques. De telles études constituent et permettront d'ouvrir la voie vers des pistes de recherches prometteuses. Au total, le travail ainsi réalisé expose certaines perspectives de recherche très éminentes. Celles-ci comprennent deux analyses : la première est de nature qualitative exploratoire et la seconde, de nature quantitative, portera sur un échantillon d'entreprises labélisées RSE. Les deux études auront pour objectif final de mieux comprendre les mécanismes reliant les différents concepts clés représentant dans le cas de l'étude quantitative des hypothèses à confirmer ou à infirmer dans le contexte des entreprises labélisées RSE au Maroc.

BIBLIOGRAPHIE :

- Aguilera, R., Rupp, D. E., Ganapathi, J., Williams, C. A. (2006). "Justice and social responsibility: A social exchange model ».
- Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J.-P., Raulet-Croset, N., Roland-Levy, C. (2006). « Comportements Humains et Management ». (2ème ed.). France: Pearson Education.
- Allen, N. G., Shore, L. M., Griffeth, R. W. (2003). "The role of perceived organizational support and supportive human resources practices in the turnover process". *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Amaazoul H. (2017), "Responsabilité environnementale et sociale de l'entreprise. Apports de la fonction ressources humaines et de l'audit social ». Actes du 19^{ème} université de printemps de l'audit social et 3^{ème} rencontres internationales des sciences de management, Marrakech 4 et 5 mai.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., Hatfield, J. D. (1985). "An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability". *Academy of Management Journal*, 28(2): 446-463.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., Chen, Z. X. (2002). "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model". *Journal of Organizational Behavior*, 23: 267-286
- Bargh J & M. Chen & Burrow L. (1996), "Automaticity of social behavior, direct effect of trait construct and stereotype activation on action". *Journal of personality and social Psychology*, Vol.71, N° .2, pp. 230-244.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Barnett, M.L. (2007). "Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility". *Academy of Management Review*, 32, 794–816.
- Bennani, H., Igalens, J., Bentaleb, C. (2008). « Gouvernance socialement responsable et implication organisationnelle », *Revue Marocaine d'Audit et de Développement*, n° 26.
- Bieker T, Waxenberger B. (2002). "Sustainability balanced scorecard and business ethics". Paper presented at the Greening of Industry Network Conference 2002, Göteborg, Sweden.
- Blau, P. M. (1964). "Exchange and power in social life". New York:Wiley.
- Bowen H.R.(1953). "Social responsibilities of the businessman", Harper et Row. New York.
- Brammer, S., Millington, A., Rayton, B. (2007). "The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment". *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Campoy, E., Neveu, V.(2007). « Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié ». *Revue Française de Gestion*, 175, 139-153.
- Carroll, A.B. (1979). "A three dimensional conceptual model of corporate social performance". *Academy of Management Review*, vol. 4, p. 497-505.
- Carroll, A.B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, 34(4).

- Chen, Z. X., Aryee, S., Lee, C. (2005). "Test of a mediation model of perceived organizational support". *Journal of Vocational Behavior*, 66, 457-470.
- Choi, B. La, S. (2013). "The impact of corporate social responsibility and customer trust on the restoration of loyalty after service failure and recovery". *Journal of Services Marketing*, Vol. 27 No. 3. 4-4.
- Choi, Y. Yu, Y. (2014). "The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance". *Sustainability*, 6, 348- 364, ISSN 2071-1050.
- Colquitt, J. A. (2001). "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure". *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., Rich, B. L. (2012). "Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?" *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Collier, J. Esteban, R. (2007). "Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics*". A European Review, 16(1), 19-33.
- Cook, J. Wall, T. (1980). "New work attitude measures of trust, organizational commitment, and personal need non fulfillment". *Journal of occupational psychology and Marketing*, 53, 39-52.
- Costigan, R., Ilter, S., Berman, J. (1998). "A multi-dimensional study of trust in organizations". *Journal of Managerial Issues*, 10.303-317
- Crane, A., Williams, A. M., D. Matten, Moon, J., Siegel, D. (2008). "*The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*". Oxford University Press.
- Cruz, J.G. Costa-Silva, S. (2004). "Trust: theoretical framework and underlying disciplines, conceptualization, antecedents and consequences", papier présenté à EURAM – European Academy of Management, St Andrews, Scotland;
- Davis, K. "*The case for and against business assumption of social responsibilities*". *Academy of Management Journal*, 1973, No 16, pp. 312-322
- De Roeck, K. Delobbe, N. (2012). « Do environmental CSR initiatives serve organization's legitimacy in the oil industry? Exploring employees' reactions through organization identification theory". *Journal of Business Ethics*, 110.4, 397-412.
- De Roeck K., Swaen, V. (2010). "The role of CSR on employees' post-merger organizational identification". *UC Louvain, Brouillon de recherche*, pp 1-23
- Dijksterhuis, A., Van Knippenberg, A. (1998). "The relation between perception and behavior or how to win a game of Trivial Pursuit". *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 865-877.
- Dirks, K.T. Ferrin, D. L (2002). "*Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*". *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87. 611-628.
- Donaldson, T., Preston, L. E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Drucker, P. "*The new meaning of corporate social responsibility*". *California Management Review*, (1984), pp. 53-63
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation". *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger R. Huntington, R. Hutchison, S. Sowa, D (1986). "Perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 71, 500- 507.

- Eisenberger R, Stinglhamber F, Vandenberghe C, Sucharski. I, Rhoades L (2002) “Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention”. *Journal of Applied Psychology* 87: 565–73.
- Eisenhardt, K.M. (1989), “Agency theory: an assessment and review”. *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 1, pp. 57-71.
- Friedman, M. (1970). “The social responsibility of business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, pp. 32-33.
- Goll, I. et A. A. Rasheed (2002). “The effect of environment on the relationship between social responsibility and performance”. *Academy of Management Proceedings*
- Gouldner, A. W. (1960). “The norm of reciprocity: a preliminary statement.” *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Griffin, J. J. et J. F. Mahon. (1997). “The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-five Years of Incomparable research”. *Business and Society* 36(1), 5-31.
- Greenwood, M. (2007). “Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility”. *Journal of Business Ethics*, 74 (4), 315-327.
- Grönroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 23 .n° 1. 52-60.
- Hammach (2016). « L’impact de la responsabilité sociale de l’entreprise sur l’implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l’industrie agro alimentaire au Maroc ». Thèse de doctorat présentée et soutenue au Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Hansen, S. S., Dunford, B., Boss, A., Boss, R. R., Angermeier, I. (2011). “Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective”. *Journal of Business Ethics*, 102, 29-45.
- Harrison J.S & Freeman E. (2017), “Stakeholder, social responsibility and performance : empirical evidence and theoretical perspectives”. *Academy of Management Journal*, Vol.42, N°.5, pp. 479-485.
- Hockerts, K. (2001). “What does corporate sustainability actually mean from a business strategy point of view?”
- Jin, KG., Drozdenko, RG.(2010). “Relationships among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics, and organizational performance outcomes: An empirical study of Information Technology Professionals”. *Journal of Business Ethics*, Volume 92, Issue 3, pp 341–359.
- Kaplan, R. S. et Norton, D. P. (2001). « The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kelley, H.H. (1967), “Attribution theory in social psychology , dans Levine, D. Nebraska Symposium on Motivation”. University of Nebraska Press, Lincoln, pp. 192-238.
- Kramer, R. M. (1999). “Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions”. *Annual Review of Psychology*, 50, 569–598.
- Kramer, R.M. Tyler, T.R. (1996). “*Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*”. Thousand Oaks: Sage. 114-139
- Lee, E.M, Park, S., Lee, H.J. (2013). “Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences”. *Journal of Business Research* 66 (2013) 1716–1724.

- Lee, H.J. (2004). "The role of competence-based trust and organizational identification in continuous improvement". *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 623.
- Levinson, H. (1965). "Reciprocation: the relationship between men and organization". *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390
- Lewis, J., Weigert, A. (1985). "Trust as a social reality". *Social Forces*, 63: 967-985.
- Lu C-S, Lin C-C, Tu C-J (2009). « Corporate social responsibility and organisational performance in container shipping ». *Int J Logist Res Appl.* (12) 119–13;
- Luhmann, N. (1979). "Trust and Power". Wiley.
- Maignan, I., Ferrell, O.C. (2000). "Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France". *Journal of Business Ethics*, 23:283-297.
- Maignan, I., Ferrell, O. C. (2001). « Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses ». *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51
- Margolis, J., Elfenbein, H., et J. Walsh (2007) "Does It Pay to Be Good? A Meta-Analysis and Redirection of Research on the Relationship between Corporate Social and Financial Performance," Working Paper, Ross School of Business, University of Michigan
- Mayer, R., Davis, J., Schoorman, D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, vol. 20, pp. 709-734;
- McAllister D. J. (1995), "Affect and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations". *Academy of Management Journal*, 38(1), pp. 24-59.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2001). "A Within and Between Analysis of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Financial Performance". *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2000). "Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification?". *Strategic Management Journal*, 21: 603- 610.
- Mishra, A. K. (1996). "Organizational responses to crisis. The centrality of trust". dans Kramer, R. M., Tyler, T. M. (1996). "Trust in organizations: 261-287". Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mishra, J., Morrissey, M. A. (1990). "Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers". *Public Personnel Management*, 19, 443.
- Morgan, R. M., Hunt, S.D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Neveu, V. (2004). « La confiance organisationnelle : définition et mesure ». Actes du XVème Congrès de l'AGRH, Montréal.
- Perrini, F., Tencati, A., (2006). "Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems". *Business Strategy and the Environment* 15, 296–308.
- Peterson, D. K. (2004). "The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment". *Business and Society*, 43(3), 296.
- Petty, R. E., Haugtvedt, C., Smith, S. M. (1995). "Elaboration as a determinant of attitude strength: Creating attitudes that are persistent, resistant, and predictive of behavior".
- Porter, M., Kramer, M. (2002). "The competitive advantage of corporate philanthropy". *Harvard business Review*,

- Ramus, C. A., Steger, U. (2000). "The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "ecoinitiatives" at leading-edge European companies". *Academy of Management Journal*, 43: 605-626
- Reynaud, E. (2003). « Développement durable et Entreprise : vers une relation symbiotique ». Journée de l'AIMS sur le thème du développement durable, 15 Mai, Angers.
- Robinson, S.L. (1996). "Trust and breach of the psychological contract". *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust". *Academy Management Review*. 23(3) 393–404.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., Williams, C. A. (2006). "Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework". *Journal of Organizational Behavior*, 27, 537-543
- Sako, M. (1992). "Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan. Cambridge". Cambridge University Press.
- Saulquin J.Y., Schier G. (2007). « Responsabilité sociale des entreprises et performance : complémentarité ou substituabilité? ». *La Revue des Sciences de gestion, direction et gestion*, 223, 57-65.
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T., Skinner, D. (2011). "Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations". *International Journal of Human Resource Management*, 22,1069-1092.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., Barksdale, K. (2006). "Social and economic exchange: Construct development and validation". *Journal of Applied Social Psychology*, 34,
- Shore, L. M., Shore, T. H. (1995). "Perceived organizational support and organizational justice", in R. Cropanzano and K. M. Kacmar, (eds.), "*Organizational politics, justice and support: Managing the social climate of the workplace*". Westport: Quorum, 149-164.
- Shore, L. M., Wayne, S. J. (1993). "Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support". *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–780.
- Snyder, M., Swann, W. B. (1978a). "Behavioral confirmation in social interaction: From social perception to social reality". *Journal of Experimental Social Psychology*, 14, 148-162.
- Tahri.N (2014). « Responsabilité Sociale de l'Entreprise et comportement citoyen, Application au cas de la mutuelle ». Thèse de Doctorat présentée et soutenue à l'Université Toulouse I Capitole.
- Tremblay, M. Cloutier, J. Simard, G. Chênevert, D. Vandenberghe, C. (2010) "The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance". *The International Journal of Human Resource Management*
- Turker, D. (2009). "How corporate social responsibility influences organizational commitment". *Journal of Business Ethics*, 89(2), 189-204.
- Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986). "Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches". *Academy of Management Review*, 11: 801-814.

- Wayne, S.J, Shore, L.M, Liden, R.C. (1997). "Perceived organizational support and leader-memberexchange: A social exchange perspective". *Academy of Management Journal* 40: 82–111
- Williamson, O. (1975). "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications, A Study in the Economics of Internal Organisation". Free Press, New York, NY.
- Witt, L. A. (1991). "Exchange ideology as a moderator of job attitudes Organizational citizenship behavior relationships". *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490-1501.
- Whitener, E. M. (2001). "Do 'high commitment' human resource practices affect employee commitment? A cross level analysis using hierarchical linear modeling". *Journal of Management*, 27.515–536.
- Wood, J.D, Jones. E.R. (1995). "Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance". *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 3, No. 3, pp. 229-267.