

## **D'une responsabilité globale vers la Perceptions des pratiques RSE par les employés : revue de littérature et liens théoriques**

### **From a global responsibility towards the Perceptions of CSR practices by employees: literature review and theoretical links**

**MAKATI Safaa**

Institut Supérieur d'Ingénierie et des Affaires

Groupe ISGA

Laboratoire d'Innovation en Management et en Ingénierie pour l'Entreprise (LIMIE)

Maroc

safaa.makati@isga.ma

safaa\_makati@hotmail.fr

**BENABDELHADI Abdelhay**

Université Ibn Tofeïl, ENCG

Laboratoire Management et Commerce

Maroc

benabdelhadi.abdelhay@yahoo.fr

**Date de soumission** : 15/12/2019

**Date d'acceptation** : 06/02/2020

**Pour citer cet article** :

MAKATI S. & BENABDELHADI A. (2020) « D'une responsabilité globale vers la Perceptions des pratiques RSE par les employés : revue de littérature et liens théoriques, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit » Volume 4 : numéro 2 » pp : 627 - 648

**Digital object identifier** : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3733141>

## Résumé

La société a toujours eu des attentes vis-à-vis des entreprises allant au-delà de la sphère étroite de la création de richesse. Ce que nous entendons par responsabilité d'entreprise aujourd'hui a été énormément influencé par nos systèmes économiques, l'évolution de l'entreprise moderne et l'émergence des théories de la responsabilité d'entreprise elle-même. En sciences de gestion, la RSE est devenue une préoccupation majeure des chercheurs avec l'ouvrage de Bowen (1953). L'ouvrage fondateur de Bowen (1953) « *the social responsibilities of the businessman* » marque l'éclosion du concept et ses fondements théoriques. Ainsi la revue de littérature sur la RSE intrigue son ambiguïté et différentes interprétations et significations. Cet article théorique aborde et évalue la vision de la RSE en littérature de GRH qui permet notamment de dresser un état d'art sur les perceptions des employés quant aux pratiques RSE et l'influence globale de celles-ci sur les comportements et les attitudes au travail.

**Mots clés :** RSE ; GRH ; GRH socialement responsable ; perceptions des employés, Comportement et attitudes.

## Abstract

Society has always had companies expectations that go beyond the narrow sphere of wealth creation. What we mean by corporate responsibility today has been greatly influenced by our economic systems, the evolution of modern business and the emergence of theories of corporate responsibility itself. In management science, CSR has become a major concern of researchers with the work of Bowen (1953). Bowen's (1953) founding book "*the social responsibilities of the businessman*" marks the concept's emergence and its theoretical foundations. Thus the literature review on CSR intrigues its ambiguity and different interpretations and meanings. This theoretical article addresses and assesses the vision of CSR in HRM literature, which in particular makes it possible to draw up a state of the art on employees' perceptions of CSR practices and the overall influence of these on behaviors and attitudes at job.

**Keywords :** CSR ; HRM ; Social Responsible HRM ; Employee Perception's ; Behavior and attitudes.

## Introduction

Au cours des dernières décennies, la RSE est devenue un enjeu stratégique central dans le monde des affaires et est devenue un domaine de recherche universitaire important pour les spécialistes en gestion, en sociologie et en droit (Rupp et al. 2013). Selon Gond et al, (2010) la RSE est à la fois une notion de premier plan que le monde des affaires perçoit comme stratégique et un concept de premier plan dans le monde universitaire. Sur le plan mondial la diffusion des pratiques de RSE des entreprises est dictée par les groupes de pression et les marchés émergents pour des vertus tels que l'investissement socialement responsable. Ces instances créent une pression commerciale efficace, bien que limitée, en faveur de l'adoption de politiques de RSE.

La RSE est également communément appelée citoyenneté d'entreprise et performance sociale des entreprises (Carroll, 1999 ; Maignan et al. 1999). La définition la plus utilisée de la RSE est celle du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (en anglais WBCSD). Selon le conseil mondial la RSE renvoie à « *l'engagement continu des entreprises à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des travailleurs et de leurs familles, ainsi que de la communauté et de la société en général* » (WBCSD, 1998 dans Marrewijk, 2003). Au niveau organisationnel, ceci renvoie à la combinaison de préoccupations sociales ou relatives aux droits humains, environnementaux et économiques dans la culture et les valeurs d'une entreprise et/ou organisation. Toutes ces valeurs seront intégrées à la manière dont l'organisation réalisera ses activités et seront reflétées dans ses stratégies, ses opérations et la manière dont elle traite en interne et en externe ses parties prenantes. Selon Marrewijk, (2003) la RSE ne devrait pas être seulement responsable des parties prenantes mais également de la charge de ces parties prenantes ; par exemple, les employés (qui travaillent dans l'organisation), les clients (qui achètent les produits de l'organisation ou du secteur), les fournisseurs (qui fournissent les biens), le gouvernement (en appliquant des règles et réglementations relatives à l'organisation) et des organisations non gouvernementales (impliquées dans relations).

En littérature académique et scientifique, la RSE est un sujet d'étude qui s'est considérablement accru au cours des vingt dernières années, tant en matière de recherche que de pratique. Dans une analyse du contenu de la littérature sur la RSE, Aguinis & Glavas (2012) ont constaté que 181 articles avaient été publiés dans des revues de gestion de premier plan, dont environ la moitié depuis 2005. De plus, au moins vingt revues à comité de lecture

sont spécifiquement axées sur la RSE (Aguinis & Glavas ,2012). En effet les recherches en RSE ont été principalement axées sur les niveaux institutionnel et organisationnel, l'accent étant mis sur l'impact sur les parties prenantes externes (Aguinis & Glavas, 2012). La majorité des recherches sur la responsabilité sociale des entreprises portent sur la performance financière et organisationnelle, le comportement du consommateur et ses effets sur l'environnement.

Bien que les travaux de recherche liés à la RSE se soient multipliés au cours de la dernière décennie (Kim et al., 2010), l'impact potentiel des initiatives de RSE sur les perceptions, attitudes et comportements des employés a été largement négligé. Par conséquent comprendre l'impact de la RSE sur les perceptions des employés peut être très bénéfique pour l'entreprise car la RSE peut être utilisée comme un outil tactique dans le but de développer une main-d'œuvre plus stable et plus loyale (Alfaro-Barrantes, 2012).

D'après Rupp et al., (2006), les perceptions des employés en matière de RSE déclenchent des réactions émotionnelles, comportementales bénéfiques pour l'organisation et/ou l'entreprise. Par exemple, Hickman et al, (2005) ont suggéré que, lorsque les employés perçoivent que leur entreprise soutient des causes sociales dans lesquelles ils (c'est-à-dire les employés) sont impliqués (le sponsoring sportif), ils ont tendance à se motiver pour améliorer leurs performances. Cette idée a été soutenue par les employés participant à l'étude qualitative de Bhattacharya et al. (2008). Les participants ont noté que, lorsque leur employeur soutenait les causes sociales qui les intéressaient, ils se sentaient plus incités à travailler plus dur et étaient plus satisfaits de leur travail.

Bien que des recherches aient constaté une relation positive entre la RSE et les perceptions des employés par exemple (Collier & Esteban, 2007; Glavas & Godwin, 2013; Gond et al., 2010; Im et al., 2016; Lee et al., 2013; Rego et al., 2010; Rupp et al., 2006; Shen et al., 2014) d'autres recherches sont davantage nécessaires pour identifier les résultats qu'elles génèrent. La perception des employés en matière de RSE est dérivée d'informations sur les programmes, les pratiques et les politiques RSE de leur établissement d'appartenance. En d'autres termes, la perception de la RSE se situe dans une perspective cognitive, qui diffère de la pratique de la RSE (Hammach, 2016; Tahri, 2014). Dans l'entreprise, la perception de la RSE fait référence à des évaluations et à des interprétations personnelles de l'activité socialement responsable de l'entreprise au niveau individuel (Zheng, 2008). Elle représente la

cognition individuelle de l'importance de la réalisation de la RSE (Tahri, 2014), et elle est distincte des perspectives externes de la RSE en tant qu'image et réputation d'entreprise, qui sont évaluées par le public extérieur à l'entreprise (Brammer et al., 2007). À cet effet, les perceptions des employés en matière de RSE correspondent à leur cognition interne de l'organisation (Hammach, 2016; Tahri, 2014; Zheng, 2008). Cette connaissance sert de point de référence dans les évaluations des employés sur l'engagement socialement responsable de leur entreprise. Par ailleurs, il est suggéré que la formation des attitudes et du comportement des employés découle de ce processus cognitif (Tahri, 2014).

De la sorte cet article a pour objectif de présenter une synthèse de la littérature sur la perception de la RSE par les employés afin d'explorer tout d'abord la vision de la RSE en GRH, puis de mettre en avant les principales mesures des perceptions RSE existantes en littérature et d'explorer finalement les effets de ces derniers sur les comportements et les attitudes au travail.

## **1. Vision de la RSE en Gestion des Ressources Humaines**

Le lien entre la GRH et la RSE a jusqu'à présent attiré une attention modeste de la part des chercheurs. Ce lien est considéré comme l'aliénation des pratiques et principes RSE au niveau de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. Etant donné que la gestion des ressources humaines, en tant que fonction de gestion d'une organisation, peut être considérée comme un objet de la RSE. On pense, alors que les entreprises socialement responsables prennent davantage soin de leurs employés et cherchent continuellement à améliorer leurs conditions de travail et leur bien-être. Deux questions se posent dans ce contexte : comment les deux concepts sont liés ? Et que constitue alors une GRH socialement responsable ?

### **1.1. L'interaction RSE-GRH**

La gestion des ressources humaines vise à fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs en termes de qualité et de respect des délais (Gond & Igalens, 2012). Selon Thévenet, (2009) gérer les ressources humaines consiste à agir en cohérence avec trois éléments: l'activité, les personnes et le temps. En se concentrant davantage sur le comportement des individus au travail, la fonction RH s'efforce de mieux le connaître pour répondre à ses besoins, et ses attentes, en créant des conditions favorables sur le lieu de travail. Pour ce faire, les entreprises doivent réfléchir, aujourd'hui, à de nouveaux modèles de gestion des ressources humaines afin d'accroître leurs performances et leur compétitivité.

En effet, les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines ont radicalement changé ces dernières années, ce qui a conduit à la création de nouveaux termes et à l'émergence de nouveaux acteurs et de nouveaux acronymes. Ainsi, le concept de «gestion stratégique des ressources humaines» (GSRH) a vu le jour, représentant *«un système d'activités de ressources humaines planifiées, établi pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs»* (Gond & Igalens 2012). La GSRH a été conçue comme une source essentielle d'avantage concurrentiel durable lorsqu'elle se traduit par les compétences et l'engagement des travailleurs, la gestion par des spécialistes et l'intégration de la gestion des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise (Bouchikhi et al., 2016; Mabey et al., 1998). Cette une tendance générale de faire de la personne de l'employé le sujet et parfois l'acteur de la gestion des ressources humaines.

L'émergence de la RSE a poursuivi cet élargissement de la perspective des ressources humaines en invitant le directeur des ressources humaines à s'engager dans de nouveaux segments qu'il ne connaissait pas. Il est devenu courant de parler d'alignement de la gestion des ressources humaines sur la RSE pour indiquer que ces deux politiques et processus doivent se renforcer mutuellement (Gond & Igalens 2012).

La Commission européenne (2001) recommande certaines pratiques de RSE dans le domaine de la GRH, telles que l'apprentissage continu, un meilleur équilibre travail-vie personnelle, l'égalité de rémunération, la sécurité et la diversité. Autres organisations internationales tels que le Pacte mondial des Nations Unies, le SA 8000, le GRI et l'OCDE, ont également défini des lignes directrices de base et un code de conduite pour exercer la responsabilité sociale dans la gestion des ressources humaines. Par exemple, la norme SA 8000 suggère la prévention du travail forcé, la liberté d'association, le droit à la négociation collective, à l'égalité de rémunération, à la non-discrimination, à la santé et à la sécurité, au droit des enfants et au droit humain commun. L'OCDE (2001) propose également des lignes directrices sur la prévention du travail forcé des enfants, la formation, la négociation collective et des horaires de travail appropriés. Tandis que la GRI, qui promeut le reporting environnemental et social, établit des lignes directrices pour la divulgation de la RSE liée aux ressources humaines, telle que la santé et la sécurité au travail, la formation et l'éducation, la diversité et l'égalité des chances et de rémunération (Sarvaiya, 2014).

Certains chercheurs ont également révélé des aspects des ressources humaines liés à la RSE (Barthe & Belabbes, 2016; Beaupré et al., 2008; Coulon, 2006; Imbs & Ramboarison-Lalao, 2013; Poissonnier & Drillon, 2008; Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Celles-ci comprennent l'égalité des chances, des salaires et des horaires de travail équitables, le développement de la formation du personnel, la santé et la sécurité, le travail flexible, le traitement des femmes et des minorités et la relation avec les employés. Ces aspects liés au monde des personnes sont évidemment convergés sous le régime de la GRH. En conséquence, la GRH supervise les pratiques susmentionnées, qui sont considérées comme des aspects internes de la RSE (Santoso, 2014). Par exemple, la diversité, la conciliation travail-vie personnelle et l'égalité ont été explorées en tant que questions contemporaines de la GRH (Albdour & Altarawneh, 2012).

Un débat intéressant peut être soulevé sur la manière dont ces aspects liés aux employés sont associés à la gestion des ressources humaines et à la RSE. Deux opinions claires ont été observées dans la littérature récente. Certains pensent que les problèmes liés au lieu de travail dans le cadre de la RSE font principalement partie de la gestion des ressources humaines. Par exemple, Collier & Esteban, (2007) indiquent que le service des ressources humaines contribue à améliorer l'application de la RSE au niveau interne en mettant en œuvre des pratiques socialement responsables pour les employés. En outre, dans la pratique, les gestionnaires considèrent souvent que de tels aspects de la RSE sont de bonnes pratiques en matière de ressources humaines (Grimaud & Vandangeon-Derumez, 2010). En revanche, d'autres suggèrent que les préoccupations éthiques et sociales des employés ne peuvent pas être clairement prises en compte dans la poursuite de la gestion des ressources humaines, étant donné que la performance et la productivité sont au premier plan (Lechuga Sancho et al., 2018). Par conséquent, certaines questions éthiques sont examinées du point de vue de la RSE, telles que l'équilibre travail-vie personnelle, la santé et le bien-être, et l'égalité des sexes (Baldo, 2013).

Cela a entraîné un chevauchement entre la RSE interne et la gestion des ressources humaines. Prenons l'exemple de la diversité en milieu de travail; certains abordent la diversité des lieux de travail en tant qu'élément d'une pratique innovante en matière de ressources humaines (Armstrong- Stassen, 2008), certains chercheurs la considèrent comme une question contemporaine de la gestion des ressources humaines (Shen et al., 2014), d'autres préfèrent l'englober dans le domaine de la RSE (Albdour et Altarawneh, 2012). Cela génère une

question sur la manière de traiter ces problèmes d'employés dans le domaine des ressources humaines et de la RSE.

La littérature interprète cette association de différentes manières et laisse les praticiens plus confus. Par exemple, certains préfèrent se concentrer sur la gestion des ressources humaines et utiliser les termes «*Ressources humaines socialement responsables*» (Bchara et al., 2016) et «*ressources humaines durables*» (Poissonnier & Drillon, 2008). D'autres considèrent les questions sociales et éthiques des employés comme un élément de la RSE et l'alignent sur des concepts de ressources humaines tels que «*leadership responsable*» (Székely & Knirsch, 2005). Quelques-uns l'appellent «*pratiques de gestion des ressources humaines fondées sur la RSE*» (Ramboarisata et al., 2008), et la RSE interne (Albdour & Altarawneh, 2012). Ainsi, le chevauchement entre la RSE interne et la GRH est défini de manière vague en utilisant diverses étiquettes. Bien que ces termes soient légèrement différents, leur importance réside dans la réflexion sur les liens entre RSE et GRH.

Selon Gendron et al. (2008), la gestion des ressources humaines, qui fait partie d'une approche RSE, présente plusieurs avantages, notamment la réduction des coûts liés aux problèmes de santé physique et mentale. La gestion responsable des ressources humaines continue « *d'améliorer la productivité et la qualité des produits et services, et de stimuler l'innovation grâce à la mobilisation des employés. Elle contribue également à améliorer l'image de l'entreprise et facilite ainsi le recrutement de personnel qualifié* » (Gendron et al. 2008). Dans ce contexte, les nouvelles grandes lignes de la RSE interrogent la GRH et posent le problème de la redéfinition de la GRH en une fonction socialement responsable. Ainsi, plusieurs chercheurs ont traité de la relation entre GRH et RSE, notamment pour définir une « *GRH socialement responsable* » dont les définitions et les caractéristiques feront l'objet du paragraphe suivant.

### **1.2. Définitions de la GRH socialement responsable.**

Pour définir la GRH socialement responsable, nous nous référons au travaux de Crozet et Martory, (2016) qui semblent approprié à nos recherches. Dans ce contexte, la GRH-SR est perçue comme un instrument de pilotage social permettant d'évaluer le degré d'alignement des pratiques et des politiques de GRH sur les principes de la RSE (Beaupré et al, 2008).

Considérée comme un ensemble cohérent de pratiques en matière de ressources humaines favorisant la participation et l'engagement des employés, la GRH-SR est un ensemble de

dimensions importantes dans le cadre d'une relation d'emploi durable avec l'organisation ( Bchara et al., 2016; Beaupré et al., 2008). En outre, la gestion durable des ressources humaines vise à concilier efficacité et efficience économique avec les principes environnementaux et sociaux de la RSE. Pour ce faire, les responsables des ressources humaines doivent intégrer et préserver les intérêts de chaque acteur à long terme. Il s'agit donc d'intégrer les principes de responsabilité sociétale dans les multiples pratiques de GRH à l'aide de plusieurs actions qui agissent sur les dimensions apparentes du bien-être des individus, toutes vécues par l'organisation.

Pour résumer, nous retenons la définition suivante de la GRH-SR : « sont les processus qui, tout en se préoccupant du développement et de la durabilité de l'entreprise et se conforment à la réglementation, adaptent ses pratiques aux besoins et attentes de chaque employé » (Barthe & Belabbes, 2016).

À partir de ces clarifications, nous présentons dans le tableau ci-dessous les pratiques de RSE internes de la littérature sur la gestion socialement responsable des ressources humaine.

**Tableau1 : Revue de littérature des Pratiques de GRH- Socialement Responsable**

Pratiques de GRH-SR	Caractéristiques	Auteurs de références
<b>Planification prévisionnelle des emplois et développement des compétences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'employé est perçu comme un potentiel et une opportunité en termes de compétences et de capacités ;</li> <li>- Prise de risque anticipatoire dans la gestion des parcours ;</li> <li>- Développement de la promotion interne ;</li> <li>- Développement de l'employabilité des employés.</li> </ul>	Grimand & Vandangeon-Derumez, (2010); Vermeulin & Vermeulin, (2012) Dietrich, (2010)
<b>Recrutement et intégration sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politique de recrutement de la diversité ;</li> <li>- L'inclusion des travailleurs handicapés ;</li> <li>- La diversité en milieu de travail ;</li> <li>- Lutte contre les discriminations ;</li> <li>- Opportunités égales ;</li> <li>- Egalité des hommes et des femmes.</li> </ul>	El Abboubi & Kandoussi, (2009) Thévenet et al, (2009) Grimand & Vandangeon-Derumez, (2010); Vermeulin & Vermeulin, (2012)
<b>Conditions de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Santé et sécurité au travail ;</li> <li>- Bien-être et satisfaction des travailleurs ;</li> <li>- Qualité de travail ;</li> <li>- Mise en place d'un plan d'amélioration</li> </ul>	(Beaupré et al. (2008) El Abboubi & Cornet, (2007) Skudiene & Auruskeviciene, (2012)

	des conditions de travail.	
<b>Temps de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de programmes d'équilibre vie-travail ;</li> <li>- Propositions de solutions de garde d'enfants au sein de l'entreprise ;</li> <li>- Optimisation des congés de maternité et parentaux.</li> </ul>	Vermeulin & Vermeulin (2012) Grimaud & Vandangeon-Derumez, (2010) ;
<b>Droits Humains</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Justice et équité ;</li> <li>- Respect des droits économiques, sociaux, culturels et politiques des employés</li> </ul>	Gond & Igalens, (2012) Giuliano, (2012)
<b>La formation et l'éducation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de la validation de l'expérience acquise (VAE) ;</li> <li>- Introduction du droit individuel à la formation ;</li> <li>- Formation des employés aux nouvelles technologies</li> </ul>	Beaupré et al, (2008) Vermeulin & Vermeulin (2012) Giuliano, (2012)
<b>Communication interne et relations sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réaliser des enquêtes de satisfaction du personnel ;</li> <li>- Réalisation d'enquêtes sur le climat social ;</li> <li>- Mise en place d'une boîte à idées ;</li> <li>- Développement de réseaux sociaux et intranet dédiés à la communication RSE au sein de l'entreprise.</li> </ul>	Crozet & Martory, (2016) Vermeulin & Vermeulin (2012)
<b>L'indemnisation et la rémunération des employés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Attribution de l'égalité de rémunération ;</li> <li>- Mettre en place un plan d'épargne entreprise lié à des sites solidaires ;</li> <li>- Promouvoir l'équité interne de rémunération.</li> </ul>	El Abboubi & El Kandoussi (2009) Vermeulin & Vermeulin (2012) (Poissonnier & Drillon, (2008)

« Source : Auteurs »

## 2. La perception de la RSE par les employés

Bien que les travaux de recherche liés à la RSE aient augmenté au cours de la dernière décennie, l'impact potentiel des initiatives de RSE sur les perceptions, les attitudes et les comportements des employés a été largement négligé (Kim et al., 2010). Par conséquent, notre travail de recherche à travers ce paragraphe tente de combler cette lacune. Comprendre l'impact de la RSE sur les perceptions des employés peut être très bénéfique

pour une organisation car la RSE peut être utilisée comme un outil tactique pour développer une main-d'œuvre plus stable et plus loyale (Ditlev-Simonsen, 2015).

### 2.1. RSE et perceptions des employés

Les employés, en tant que membres d'une entreprise, s'inquiètent des activités de RSE de leur entreprise, contribuent à leurs avancements, les perçoivent, les évaluent et réagissent en fonction de leurs perceptions à ces activités (Rupp et al., 2006). Les perceptions des employés sont essentielles aux perceptions des activités de RSE dans la mesure où les pratiques de RSE peuvent ne pas être aussi répandues si les employés ne les perçoivent pas (Collier & Esteban, 2007; Glavas & Godwin, 2013; Rupp et al., 2006). Nonobstant, leur existence a des implications sur les attitudes et les comportements des employés (Tahri, 2010), car *«la façon dont les employés perçoivent la RSE de leur employeur peut en réalité avoir des implications plus directes et plus fortes pour les réactions ultérieures des employés que les comportements fermes dont les employés peuvent ou non être conscients»* (Rupp et al., 2013). Dès lors que notre unité d'analyse est les employés, nous abordons la RSE en tant que phénomène psychologique et perceptuel et visons à développer une mesure subjective pouvant capturer les pratiques RSE perçues (Brammer et al., 2007; Peterson, 2004).

Encore faut-il préciser que lorsque nous nous efforçons de comprendre l'impact des pratiques RSE d'une organisation sur leurs employés, nous devons tenir compte du rôle des perceptions dans cette équation. En particulier, les perceptions constituent une force motrice importante pour comprendre les comportements d'un individu (Glavas & Godwin, 2013), d'ailleurs des chercheurs et penseurs en psychologies et en sociologie ont reconnu l'importance des perceptions sur le développement des comportements sociaux (par ex Dijksterhuis & Bargh, 2001; Kopel & Arkowitz, 1975). Dans leur article Dijksterhuis & Bargh, (2001) ont démontré la force du lien perception-comportement en montrant que la simple perception du comportement d'un autre augmentait en fait la probabilité de s'engager soi-même. Les implications de leurs résultats suggèrent que, malgré la notion répandue selon laquelle nous contrôlons nos comportements, notre comportement social est influencé au moins en partie sans notre engagement conscient. S'appuyant sur cet argument, des recherches ultérieures au sujet de la RSE ont démontré l'impact puissant que la perception peut avoir sur les comportements et les attitudes des employés (Benabdelhadi & Makati, 2018).

En réalité les perceptions des employés en matière de RSE découlent d'informations sur les programmes et les pratiques RSE de l'organisation. En d'autres termes, les perceptions de la RSE se font d'un point de vue cognitif, ce qui diffère de la pratique actuelle de la RSE (Tahri, 2014). Dans l'organisation, la perception de la RSE fait référence à des évaluations et interprétations personnelles de l'activité de l'organisation au niveau individuel, tandis que la dernière se réfère à des actions commerciales réelles au niveau organisationnel (Maignan et Ferrell, 2000). Pour toutes ces raisons, les perceptions RSE représentent la connaissance individuelle de l'importance de la réalisation de la RSE et se distingue des perspectives externes de la RSE, telles que l'image et la réputation de l'organisation, qui sont évaluées par le public en dehors de l'organisation (Brammer et al. 2007 ; Collier & Esteban, 2007). La perception de l'employé en matière de RSE est sans doute : 1) sa propre connaissance interne des pratiques socialement responsable de l'organisation, 2) et sa convention qui sert de point de référence dans l'évaluation de l'engagement de l'organisation dans les programmes RSE. Ce processus cognitif est donc le facteur stimulant dans la formation des attitudes et des comportements des employés (Hammach, 2016; Tahri, 2014, 2010).

D'après Rupp et al. (2006), les perceptions des employés en matière de RSE déclenchent des réactions émotionnelles, attitudinales et comportementales bénéfiques pour l'organisation. Hickman et al. (2005) ont suggéré que, lorsque les employés perçoivent que leur organisation patronale soutient des causes sociales dans lesquelles ils sont engagés, ils peuvent avoir tendance à être motivés pour améliorer leurs performances. Cette idée a été soutenue par les employés participant à l'étude qualitative de Hammach, (2016) dans laquelle les participants ont noté que, lorsque leur employeur soutenait des causes sociales qui les intéressaient, ils étaient plus motivés à travailler plus dur, vu qu'ils ont confiance en les pratiques et politiques RSE perçues de leurs organisation, ce qui se répercutait positivement sur leurs implication organisationnelle.

Finalement comme il existe de nombreuses définitions de la RSE (Glavas et Godwin, 2013), nous retenons la définition proposée dans les travaux de Maignan et Ferrell, (2000) qui met l'accent sur les devoirs éthiques, juridiques, économiques et discrétionnaires d'une organisation. Bien que d'autres définitions de la RSE soient utiles, cette définition inclut davantage toutes les dimensions qu'un employé peut percevoir des pratiques RSE de son entreprise quel que soit son domaine d'activité. D'ailleurs ces auteurs s'appuient sur la définition de Carroll (1979) qui considérait une entreprise comme socialement responsable si

seulement elle s'engage de manière positive dans les dimensions éthique, juridique, économique et philanthropique (discrétionnaire) de la RSE.

## 2.2. Les mesures des perceptions RSE en littérature

À la suite du paragraphe précédent nous postulons que les actions et pratiques RSE des entreprises n'influencent les attitudes et le comportement des employés que dans la mesure où ce groupe de parties prenantes les perçoit et les évalue (Glavas & Godwin, 2013; Gond et al., 2010). En conséquence, la perception de la RSE par les employés est la variable centrale qui influence l'influence des actions de RSE sur les employés (Collier & Esteban, 2007; Rupp et al., 2006).

Or la structure des perceptions de RSE n'est pas bien établie en littérature. Celle-ci est marquée par trois approches. Tout d'abord des études en sciences de gestion ont supposé que la perception de la RSE par les gestionnaires et les employés serait structurée selon les quatre catégories de responsabilité définies par Carroll (1979) par exemple (Closon & Leys, 2011; E. M. Lee et al., 2013; Lin, 2010; Maignan et al., 1999; Maignan & Ferrell, 2001; Peterson, 2004). D'autres recherches interculturelles ont analysé les perceptions des employés à travers une structure de parties prenantes (El Akremi et al., 2015; Turker, 2009a). Selon cette approche, les perceptions de la RSE devraient être organisées en fonction de la perception des employés quant à la façon dont l'organisation traite ses différentes parties prenantes (El Akremi et al., 2015). Enfin, une troisième approche des perceptions de la RSE met l'accent sur la manière dont les organisations traitent les individus. Fondée sur la théorie de la justice, elle distingue les dimensions distributive, procédurale et interactionnelle des perceptions des employés en matière de RSE (Aguilera et al., 2007; Rupp et al., 2006). Selon cette approche les perceptions prennent existence dès lors que « *les employés jugent la préoccupation sociale inhérente à l'action de l'organisation (RSE procédurale), les résultats qui en résultent (RSE distributive) et comment les individus, à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, sont traités inter-personnellement à la suite de ces actions (RSE interactionnelle)* » (Rupp et al. 2006). Bien que cette dernière approche offre une structure plausible et insiste sur la nécessité de se focaliser sur la manière dont les employés perçoivent le traitement des individus ou des groupes par les entreprises, des auteurs comme Gond et al., (2010) soutiennent qu'elle ne permet pas de saisir la nature distinctive des perceptions de la RSE par rapport aux perceptions de la justice organisationnelle, étant donné qu'elles reposent sur des catégories et des dimensions similaires.

Chacune des approches susmentionnées de perception de la RSE par les employés présente des avantages et des inconvénients, et il serait arbitraire de privilégier un modèle, compte tenu de l'appréciation que détient l'auteur par rapport à ce concept. Ainsi, tout en tenant compte de la nature multidimensionnelle du concept et de la diversité des parties prenantes concernées par les pratiques RSE, les mesures des perceptions RSE par les employés peuvent prendre deux formes. El Akremi et al. (2015) distinguent deux types d'échelles à cet égard : des échelles unidimensionnelles et des échelles multidimensionnelles.

- **Échelles unidimensionnelles**

La majorité des mesures unidimensionnelles se concentrent sur les attitudes générales, les attentes ou les opinions des employés à l'égard de la RSE, y compris leur conviction selon laquelle leurs entreprises, leurs employeurs, leurs collègues et leurs employés devraient s'engager dans la RSE (El Akremi et al., 2015; Hunt et al., 1989; Zahra & LaTour, 1987). Le manque de critères est la préoccupation la plus évidente associée à de telles mesures, qui ne peuvent pas saisir toutes les dimensions du concept de RSE (Tahri, 2014). Selon El Akremi et al. (2015) ces opérationnalisations unidimensionnelles tendent également à confondre les perceptions des comportements des entreprises en matière de RSE avec les évaluations éthiques normatives. Finalement, ces mesures offrent souvent une fiabilité et une validité limitées et ne peuvent pas refléter avec précision les perceptions des employés sur la façon dont les entreprises adoptent des pratiques RSE et traitent ses parties prenantes conformément aux principes RSE.

- **Échelles multidimensionnelles.**

Selon El Akremi et al. (2015) certaines échelles multidimensionnelles s'appuient sur des listes de problèmes de RSE pour recueillir les perceptions des employés sur ce que leurs organisations ont fait pour les résoudre. Par ailleurs la plupart des mesures théoriquement fondées reflètent plutôt une vision des perceptions de la RSE basée sur les quatre types de responsabilité du cadre de Carroll (1979), par exemple l'échelle de Maignan & Ferrell (2000) permet d'évaluer les perceptions RSE de différents acteurs dans différents contextes culturels en englobant différents types de mesures pour chaque dimension des pratiques RSE.

### **3. L'influence des perceptions des pratiques RSE sur les attitudes et comportements organisationnels**

Les employés sont l'une des parties prenantes les plus importantes de toute organisation. Puisqu'ils peuvent être influencés par et affectent également leurs activités organisationnelles.

Ils jouent , donc, un rôle clé dans le succès ou l'échec de leur organisation (Azim et al., 2014). C'est ainsi que les programmes de RSE affecteront probablement les employés , à ce titre Greening & Turban, (2000), Rupp et al., (2006) et Turker, (2009b) suggèrent que la participation active d'une organisation aux programmes de RSE a une influence significative sur le niveau d'engagement et d'implication des employés et par conséquent sur leurs comportements et attitudes au travail.

Par ailleurs de nombreuses études ont porté sur l'influence de la RSE sur les employés potentiels. Ces travaux, qui ont tendance à être basés sur la théorie des signaux (Spence, 1973), la théorie d'échange social et la théorie de l'identité sociale (Ashforth & Mael, 1989) suggèrent que les pratiques socialement responsables d'une entreprise envoient un signal positif aux travailleurs potentiels (Gond et al, 2010). En outre, les organisations qui ont une mission claire en matière de RSE se distinguent de la concurrence en termes de marque d'emploi. Selon Gond et al, (2010) l'engagement dans des activités de RSE a non seulement des effets sociétaux positifs, mais augmente également l'avantage concurrentiel d'une organisation lors du recrutement, en particulier de jeunes potentiels.

La RSE dirigée vers les employés peut être perçue positivement par les employés potentiels que par le grand public, y compris les employés actuels. À titre d'exemple Riordan et al., (1997) ont utilisé l'image «externe» de l'entreprise comme indicateur de la performance sociale et ont constaté que la perception de l'image d'entreprise par les employés pouvait avoir une influence positive sur la satisfaction professionnelle et sur les intentions de départ de l'organisation. De l'autre côté, des chercheurs ont récemment étudié la manière dont la perception des pratiques RSE peut influencer les employés en poste. Ces études confirment de manière empirique l'influence de la RSE sur les employés (perceptions, attitudes et comportements).

Dans l'ensemble la littérature existante suggère que la RSE influence positivement les comportements et les attitudes en milieu de travail. Selon Tahri (2014) les initiatives RSE sont susceptible d'augmenter le partage des convictions communes (d'être éthique, d'être juste) et apportera une attitude et un comportement positifs au travail s'ils sont perçus positivement par les employés. En comprenant la relation entre les actions et activités RSE d'une entreprise et leurs perception chez les employés (par ex : soutien organisationnel perçu justice perçue , et significativité du travail) , ses initiatives auront donc un impact sur les

attitudes et les comportements organisationnels tels que : l'indentification , l'implication, la satisfaction , la confiance, et les comportements de citoyenneté (Bhattacharya et al., 2009; Glavas & Kelley, 2014; Gond et al., 2010; E. M. Lee et al., 2013a; Tahri, 2014).

Lee et al, (2013) ont développé et testé un modèle retraçant les antécédents et les conséquences des perceptions des pratiques RSE par les employés. Ces auteurs définissent la perception des activités RSE comme le degré de perception d'une entreprise qui soutient les activités liées à une cause sociale. Comme ils définissent la RSE comme étant l'ensemble des activités limitant le règlement de l'organisation compte tenue de ses obligations perçues vis-à-vis de la société ou des parties prenantes. En effet, leur modèle retrace le mécanisme d'impact de la perception des employés des activités de RSE sur leur attachement ainsi que sur la performance de l'entreprise. Sur cette base, ces auteurs avancent qu'une entreprise doit agir afin d'améliorer et de protéger à la fois le bien-être de l'ensemble de la société. Par conséquent, ce modèle conceptualise la perception des activités de RSE par les employés en tant que facteur de second ordre latent composé de trois dimensions : RSE environnementale, philanthropique et éthique. Les résultats du test empirique de ce modèle indiquent que le Fit culture d'entreprise et activités RSE perçues induisent une perception RSE positive qui améliore les performances.

Glavas & Kelley (2014) explorent les effets de la perception du climat organisationnel socialement responsable par les employés sur leur comportement et attitudes au travail. Leur définition de la RSE met explicitement l'accent sur le souci du bien-être des employés et des autres parties prenantes (par exemple, la communauté). Ces auteurs s'attendent à ce que les pratiques RSE exercent une influence positive sur la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle à travers la perception du soutien de l'organisation et la signification que détient le travail et l'organisation à leur esprit.

Carmeli et ses collègues (2007) explorent, notamment, l'impact positif de l'image ou du prestige perçus sur les employés. Ils ont constaté que la RSE avait une influence positive sur l'identification organisationnelle (Aguinis & Glavas, 2012). Dans le même sens, Turban Greening (1997) ont constaté que les employés potentiels s'identifiaient plus fortement avec l'organisation lorsqu'ils percevaient une organisation comme plus responsable sur le plan social (Aguinis & Glavas, 2012). Par ailleurs, Jones (2010) a constaté que la RSE avait une incidence sur les comportements de rétention, de performance dans le rôle et de citoyenneté

organisationnelle (Aguinis & Glavas, 2012). Cependant, les mécanismes par lesquels la perception des employés de la RSE a un impact sur leurs comportements et leurs attitudes au travail ne sont toujours pas clairs. Dans une analyse de contenu de 181 articles publiés dans des revues de gestion de premier plan, seuls treize articles ont exploré les effets de la médiation (Aguinis & Glavas, 2012). En outre, seuls trois de ces articles ont exploré les médiateurs au niveau individuel de l'analyse, ces médiateurs étant les perceptions de leurs leaders concernant le leadership visionnaire (Sully de Luque et al. 2008), l'identification organisationnelle (Carmeli et al. 2007) et la fierté. (Jones, 2010). En outre, les rôles que jouent les variables, qu'il s'agisse d'antécédents, de résultats, de médiateurs ou de modérateurs, et de quelles conditions manquent encore de clarté (Aguinis & Glavas, 2012).

Gond et al. (2010) ont proposé un modèle d'explication complexe du processus par lequel la RSE influence les employés. Ils suggèrent que les actions RSE de l'entreprise et ses modérateurs (attitude personnelle envers la RSE, morale, émotions, sensibilité, culture organisationnelle, climat éthique et adéquation entre la société et ses valeurs personnelles) affectent positivement la perception des employés de la RSE de l'entreprise et influencent leurs attitudes en tant que médiateur ( identification et implication organisationnelle, la confiance et la satisfaction au travail) qui impactent de leur part les comportements organisationnels.

En résumé, les entreprises dans lesquelles les employés peuvent identifier la justice, le soutien et la confiance organisationnels affichent un niveau d'implication plus élevée et une plus grande satisfaction au travail. Tous ces éléments auront une influence positive sur la performance des employés, la qualité du travail, l'efficacité organisationnelle, la coopération et la qualité des services (Rupp et al. 2006).

## CONCLUSION

L'expansion des marchés mondiaux, le rôle décroissant de l'État, la transformation du monde en un village mondial et les récents scandales commerciaux ont grandement contribué à la notoriété de la RSE et à ses caractéristiques (Iatridis, 2011). L'éminence de la RSE a abouti à une multitude d'approches. Cependant, cette corne d'abondance n'a pas clarifié le sujet, car un bon nombre des concepts introduits au fil historique de la littérature sont trop généraux ou couvrent des bases plus ou moins similaires aux anciens (Matten & Crane, 2005). Par conséquent, la RSE reste un sujet insaisissable.

Il est clair que les origines de la RSE remontent à des décennies. En dépit de sa longue histoire, aucun consensus n'a encore été atteint sur la définition de la RSE, en raison de la complexité du sujet. Cette absence de définition satisfaisante, et la variété de concepts associées, créent une grande confusion pour décrire la RSE, (Dahlsrud, 2008). En outre le phénomène de responsabilité sociale des entreprises a occupé la pierre angulaire des recherches théoriques et empiriques, et a pris une place centrale dans les organisations et les instituts de certification depuis son apparition dans les années 50.

Cet article visait à nous familiariser avec le concept de responsabilité sociale des entreprises et à examiner le contexte dans lequel le concept de RSE s'inscrit en gestion des ressources humaines. À cet effet nous avons consacré cet article théorique à l'exploration de la perception des pratiques RSE par les employés. Pour ce faire nous avons abordé systématiquement d'une part la vision de la RSE entant qu'enjeu capital d'une nouvelle GRH et d'autre part les principales mesures de la perception des pratiques RSE sous un angle cognitif en s'inspirant du travail de Najoua Tahri (2014) en la matière. L'ensemble de ces éléments nous ont permis de déduire et mettre en reliefs les conclusions des principales recherches portant sur l'influence des perceptions des pratiques RSE sur les comportements et les attitudes des employés.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abboubi, M.E., Kandoussi, F.E., 2009. Le virage de la responsabilité sociale au Maroc. Le cas du secteur agroalimentaire. *Reflets Perspect. Vie Econ.* Tome XLVIII, 69–77.
- Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A., Ganapathi, J., 2007. Putting the S back in corporate social responsibility : A multilevel theory of social change in organizations. *Acad. Manage. Rev.* 32, 836–863.
- Aguinis, H., Glavas, A., 2012. What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility : A Review and Research Agenda. *J. Manag.* 38, 932–968.

- Albdour, A.A., Altarawneh, I.I., 2012. Corporate Social Responsibility and Employee Engagement in Jordan. *Int. J. Bus. Manag.* 7.
- Alfaro-Barrantes, P., 2012. Examining The Relationship Between Employees' Perceptions Of And Attitudes Toward Corporate Social Responsibility And organizational identification. the florida state university college of education.
- Armstrong- Stassen, M., 2008. Organisational practices and the post- retirement employment experience of older workers. *Hum. Resour. Manag. J.* 18, 36–53.
- Azim, M.T., Diyab, A.A., Al-Sabaan, S.A., 2014. CSR, employee job attitude and behavior: saudi bank experience. *Transylv. Rev. Adm. Sci.* 23.
- Baldo, M.D., 2013. Corporate Social Responsibility, Human Resource Management and Corporate Family Responsibility. When A Company Is “The Best Place to Work” : Elica Group, The Hi-Life Company. *Econ. Res.-Ekon. Istraživanja* 26, 201–224.
- Barthe, N., Belabbes, K., 2016. La «GRH socialement responsable» : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Manag. Avenir* 83, 95.
- Bchara, N.S., Dubruc, N., Berger-Douce, S., 2016. Le discours de la GRH dans les outils RSE 26.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., Morin, D., 2008. Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Rev. Int. Psychosociologie* XIV, 77.
- Benabdelhadi, A., Makati, S., 2018. Influence des pratiques socialement responsables sur la performance organis. *CCA* 171–195.
- Bhattacharya, C.B., Korschun, D., Sen, S., 2009. Strengthening Stakeholder–Company Relationships through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *J. Bus. Ethics* 85, 257–272.
- BOUCHIKHI, A., KHATORI, Y., BADDIH, H., 2016. GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES (2) : ANALYSE BI-SECTORIELLE | BOUCHIKHI | *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*
- Brammer, S., Millington, A., Rayton, B., 2007. The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 18, 1701–1719.
- CHAOUKI, L., 2018. L'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur l'implication affective des salariés auprès des entreprises de pêche au Maroc.
- Closon, C., Leys, C., 2011. Relation entre les perceptions de la responsabilité sociale et l'implication affective et la satisfaction au travail. le rôle modérateur des attentes 19.
- Collier, J., Esteban, R., 2007a. Corporate social responsibility and employee commitment. *Bus. Ethics Eur. Rev.* 16, 19–33.
- Collier, J., Esteban, R., 2007b. Corporate social responsibility and employee commitment. *Bus. Ethics Eur. Rev.* 16, 19–33.
- Coulon, R., 2006. Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines. *Rev. L'organisation Responsab.* 1, 48.
- Crozet, D., Martory, B., 2016. Gestion des ressources humaines, Management Sup, Dunod.
- Dahlsrud, A., 2008. How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 15, 1–13.
- Dietrich, A., 2010. L'employabilité à l'épreuve de la RSE ou la RSE à l'épreuve de l'emploi ? *Rev. L'organisation Responsab.* Vol. 5, 30–38.
- Dijksterhuis, A., Bargh, J.A., 2001. The perception-behavior expressway: Automatic effects of social perception on social behavior, in: *Advances in Experimental Social Psychology*. Elsevier, pp. 1–40.

- Ditlev-Simonsen, C.D., 2015. The Relationship Between Norwegian and Swedish Employees' Perception of Corporate Social Responsibility and Affective Commitment. *Bus. Soc.* 54, 229–253.
- El Abboubi, M., Cornet, A., 2007. La PME et les processus de certification sociale SA 8000: Le cas de WebTel. *Rev. Int. PME Économie Gest. Petite Moy. Entrep.* 20, 95.
- El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., Igalens, J., 2015. How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *J. Manag.* 44, 619–657.
- Giuliano, R., 2012. L'influence sur la productivité du travail d'une gestion socialement responsable des ressources humaines : l'analyse du cas de la formation par genre. *Humanisme Entrep.* n° 309, 37–60.
- Glavas, A., Godwin, L.N., 2013. Is the Perception of 'Goodness' Good Enough? Exploring the Relationship Between Perceived Corporate Social Responsibility and Employee Organizational Identification. *J. Bus. Ethics* 114, 15–27.
- Glavas, A., Kelley, K., 2014. The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Bus. Ethics Q.* 24, 165–202.
- Gond, J.-P., El-Akremi, A., Igalens, J., Swaen, V., 2010. Corporate Social Responsibility Influence on Employees 48.
- Gond, J.-P., Igalens, 2012. *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Darios et Pearson. ed. France.
- Greening, D.W., Turban, D.B., 2000. Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workfo. *Bus. Soc.* 39, 254–280.
- Grimand, A., Vandangeon- derumez, I., 2010. Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines. Presented at the Nouveaux comportements , Nouvelle GRH ?, Rennes, Saint-Malo, p. 28.
- Hammach, M.A., 2016. L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés: cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc 480.
- Hickman, T.M., Lawrence, K.E., Ward, J.C., 2005. A social identities perspective on the effects of corporate sport sponsorship on employees. *Sport Mark. Q.* 14, 148–157.
- Hunt, S.D., Wood, V.R., Chonko, L.B., 1989. Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing. *J. Mark.* 53, 79.
- Iatridis, K., 2011. *The Influence of Corporate Social Responsibility on Business Practice: The Case of International Certifiable Management Standards*. The University of Central Lancashire.
- Im, S., Chung, Y., Yang, J., 2016. Employees' Participation in Corporate Social Responsibility and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Person–CSR Fit. *Sustainability* 9, 28.
- Imbs, P., Ramboarison-Lalao, L., 2013. Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Manag. Avenir* 59, 35.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., Kim, N.-M., 2010. Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *J. Bus. Ethics* 95, 557–569.
- Kopel, S., Arkowitz, H., 1975. The role of attribution and self-perception in behavior change: Implications for behavior therapy. *Genet. Psychol. Monogr.* 92, 175–212.
- Lechuga Sancho, M.P., Martínez-Martínez, D., Larran Jorge, M., Herrera Madueño, J., 2018. Understanding the link between socially responsible human resource management and competitive performance in SMEs. *Pers. Rev.* 47, 1211–1243.
- Lee, E.M., Park, S.-Y., Lee, H.J., 2013. Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *J. Bus. Res.* 66, 1716–1724.

- Lin, C.-P., 2010. Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *J. Bus. Ethics* 94, 517–531.
- Mabey, C., Salaman, G., Storey, J., 1998. Strategic human resource management: , viii + 334 pp - Fisher - 2000 - Asia Pacific Journal of Human Resources - Wiley Online Library.
- Maignan, I., Ferrell, O.C., 2001. Corporate citizenship as a marketing instrument - Concepts, evidence and research directions. *Eur. J. Mark.* Vol 35.
- Maignan, I., Ferrell, O.C., 2000. Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. *J. Bus. Ethics* 23, 283–297.
- Maignan, I., Ferrell, O.C., Hult, G.T.M., 1999. Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *J. Acad. Mark. Sci.* 27, 455.
- Matten, D., Crane, A., 2005. Corporate Citizenship: Towards an extended theoretical conceptualization 28.
- Peterson, D.K., 2004. The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Bus. Soc.* 43, 296–319.
- Poissonnier, H., Drillon, D., 2008. Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances. *Vie Sci. Entrep.* 179–180, 22.
- Ramboarisata, L., Serres, A. de, Gendron, C., 2008. Gestion responsable des ressources humaines : évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique. *Rev. Int. Psychosociologie* Vol. XIV, 225–258.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M.P., Faria, J., Pinho, C., 2010. How the Perceptions of Five Dimensions of Corporate Citizenship and Their Inter-Inconsistencies Predict Affective Commitment. *J. Bus. Ethics* 94, 107–127.
- Riordan, C.M., Gatewood, R.D., Bill, J.B., 1997. Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *J. Bus. Ethics* 16, 401–412.
- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., Williams, C.A., 2006. Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *J. Organ. Behav.* 27, 537–543.
- Rupp, D.E., Shao, R., Thornton, M.A., Skarlicki, D.P., 2013. Applicants' and Employees' Reactions to Corporate Social Responsibility: The Moderating Effects of First-Party Justice Perceptions and Moral Identity. *Pers. Psychol.* 66, 895–933.
- Santoso, I.L., 2014. The Impact of Internal CSR towards Employee Engagement and Affective Commitment in XYZ Hotel Surabaya 2, 10.
- Sarvaiya, H., 2014. The relationship between CSR and HRM: a study of large New Zealand organisations (Thèse en philosophie). Massey University, New Zealand.
- Shen, J., Benson, J., Managementshen, J. /journal O., 2014. When CSR Is a Social Norm: How Socially Responsible Human Resource Management Affects Employee Work Behavior.
- Skudiene, V., Auruskeviciene, V., 2012. The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Balt. J. Manag.* 7, 49–67.
- Székely, F., Knirsch, M., 2005. Responsible Leadership and Corporate Social Responsibility: *Eur. Manag. J.* 23, 628–647.
- Tahri, N., 2014. Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens: application au cas de la mutuelle ; thèse de doctorat. Éd. EMS, Management & société, Cormelles-le-Royal.
- Tahri, N., 2010. Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail: Etude Exploratoire. *Rev. Int. Psychosociologie* XVI, 209.
- Thévenet, M., 2009. Crise et GRH. *Rev. Française Gest.* n° 193, 37–41.

- Turker, D., 2009a. Measuring Corporate Social Responsibility: A Scale Development Study. *J. Bus. Ethics* 85, 411–427.
- Turker, D., 2009b. How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment. *J. Bus. Ethics* 89, 189–204.
- Vermeulin, C., Vermeulin, F., 2012. Comprendre et entreprendre une démarche RSE la responsabilité sociétale pour tous les entrepreneurs. Afnor éd., La Plaine Saint-Denis.
- Zahra, S.A., LaTour, M.S., 1987. Corporate Social Responsibility and Organizational Effectiveness: A Multivariate Approach. *J. Bus. Ethics* 6, 459–467.
- Zheng, D., 2008. The Impact of Employees' Perception of Corporate Social Responsibility on Job Attitudes and Behaviors: A Study in China. Singapore Management University Institutional Knowledge at Singapore Management University, Singapore.