

## **La RSE perçue et l'implication organisationnelle : Quelle relation ? : Une revue de la littérature**

### **Perceived CSR and organizational involvement: What relationship? : A Review of the Literature**

**OUASSAL Laila**

Docteur en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Cadi Ayyad, MARRAKECH, MAROC

Groupe de recherche Nouvelles Pratiques de Gestion « NPG »

[Laila.ouassal@gmail.com](mailto:Laila.ouassal@gmail.com)

**Date de soumission :** 12/01/2020.

**Date d'acceptation :** 15/03/2020.

**Pour citer cet article :**

OUASSAL L. (2020) «La RSE perçue et l'implication organisationnelle : Quelle relation ? : Une revue de la littérature», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 2 » p : 726 - 748.

**Digital Object Identifier :** <https://doi.org/10.5281/zenodo.3735388>

## **Résumé :**

Les recherches en sciences de gestion ont proposé un ensemble de travaux centrés sur la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et celle de l'implication organisationnelle. Toutefois, la recherche paraît limitée sur l'impact de la perception de la responsabilité sociale des entreprises sur l'implication organisationnelle. Notre recherche est animée par la question suivante : quel est l'impact de la perception de la responsabilité sociale des entreprises sur l'implication organisationnelle des cadres salariés ?

En se basant sur la théorie existante et des travaux de recherche qui portent sur la responsabilité sociale et l'implication organisationnelle, nous avons fait une synthèse des différentes contributions théoriques qui permettent d'expliquer la relation liant la RSE perçue comme variable explicative et l'implication organisationnelle tridimensionnelle à savoir l'implication affective, calculée et normative comme variable à expliquer.

Cette recherche permet d'enrichir la compréhension de l'impact de la perception de la RSE sur les attitudes des salariés en matière d'implication organisationnelle.

**Mot clés :** Impact ; Perception ; Responsabilité sociale des entreprises (RSE) ; Implication organisationnelle ; Cadres salariés.

## **Abstract:**

Research in management sciences has proposed a set of works centred on the themes of corporate social responsibility (CSR) and organisational involvement. However, research appears limited on the impact of the perception of corporate social responsibility on organisational involvement. Our research is driven by the following question: what is the impact of the perception of corporate social responsibility on the organisational involvement of salaried managers?

On the basis of existing theory and research on social responsibility and organisational involvement, we have synthesised the various theoretical contributions that explain the relationship between perceived CSR as an explanatory variable and three-dimensional organisational involvement, i.e. affective, calculated and normative involvement as a variable to be explained.

This research makes it possible to enrich the understanding of the impact of the perception of CSR on employees' attitudes towards organizational involvement.

**Keywords:** Impact; Perception; Corporate Social Responsibility (CSR); Organizational Involvement; Employee Managers.

## Introduction :

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une stratégie d'entreprise qui repose sur un développement durable à long terme et qui poursuit de manière coordonnée des objectifs non seulement économiques, mais aussi sociaux et écologiques. Le concept a été développé par le monde des affaires au milieu des années 1990, lorsque les entreprises ont été critiquées pour les effets négatifs de la mondialisation. Dans la région européenne, la responsabilité sociale des entreprises est devenue l'application de la définition de la Commission européenne. Dans son livre vert de 2001, la Commission a défini la RSE comme "un concept selon lequel les entreprises intègrent volontairement les préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et dans les interactions entre leurs activités et l'environnement".

Une stratégie de la responsabilité sociale des entreprises en matière de ressources humaines ou responsabilité sociale interne, a pour objectif la création, le maintien et le développement des emplois et du capital humain de l'entreprise à long terme. Elle conçoit que la gestion des ressources humaines ne doit pas se résumer aux procédures administratives obligatoires, mais englobe des missions liées au recrutement, à la formation, à la mobilité, à la motivation, à l'implication à la fidélisation, à la gestion des compétences et à la visibilité des perspectives d'évolution. De son côté, l'implication est un concept destiné à décrire et expliciter la relation entre l'individu et un objet ou une situation organisationnelle donnée (Thévenet, 1992).

Par rapport à l'implication organisationnelle, elle est en fait, à la base d'une vaste recherche qui s'est concentrée à la fois sur les antécédents de l'implication organisationnelle et ses conséquences sur les attitudes et les comportements des salariés au travail (le roulement du personnel, le rendement professionnel et la santé des employés, satisfaction au travail).

Beaucoup d'études suggèrent que l'implication organisationnelle est motivée par l'expérience au travail plutôt que le recrutement ou la sélection des employés (Meyer & coll, 2002). Dans la présente recherche, nous mettons l'accent sur l'impact de l'engagement de l'entreprise dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et sa perception sur l'implication organisationnelle à l'intérieur d'un modèle qui s'inspire de la théorie de l'identité sociale.

Dans le cadre de cette recherche, une attention considérable a été accordée à l'importance des employés dans leur perception de la responsabilité sociale des entreprises et l'impact de cette perception sur leur implication. Gond (2006) avance que *«les définitions du développement durable, qu'elles s'inscrivent dans une perspective macro sociale ou dans la perspective plus opérationnelle de la triple bottom line font une part belle aux dimensions humaines»*. Nous

pouvons souligner donc que la dimension humaine est une source d'avantages concurrentiels et aussi la capacité d'une organisation à fidéliser et à motiver cette dimension humaine est une variable critique contribuant au succès de l'organisation.

Pour cela aujourd'hui, les entreprises doivent repenser leur mode de management et penser à de nouveaux modèles de gestion des ressources humaines en intégrant une stratégie de RSE et ce, dans le but d'accroître leur performance ainsi que leur position concurrentielle.

Notre problématique est notamment : **quelle est la relation entre la RSE perçue et l'implication organisationnelle des cadres salariés ?**

A partir d'une revue des travaux réalisés, nous allons étudier les différents liens, puis nous présenterons les théories mobilisées afin de comprendre ces relations, puis une discussion sur l'impact de la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle sera présentée.

### **1. La RSE et la GRH :**

La question de l'étude de l'implication organisationnelle d'une entreprise socialement responsable se base essentiellement sur un référentiel théorique des deux thèmes à savoir la gestion des ressources humaines (GRH) caractérisé par le thème de l'implication et de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Du fait que notre sujet s'insère donc dans la discipline des ressources humaines, une part importante lui est consacrée.

Selon la confédération générale des entreprises marocaines : la responsabilité sociale de l'entreprise exprime l'engagement de ses dirigeants à intégrer dans son fonctionnement régulier les préoccupations afférentes aux valeurs universelles fondamentales, aux ressources humaines et aux intérêts de ses différentes parties.

À la lecture de cette définition, les ressources humaines paraissent un acteur autant privilégié pour l'élaboration et le déploiement efficace de la démarche de la responsabilité sociale au sein des entreprises. Les professionnels des ressources humaines ont un rôle clé à jouer pour aider une entreprise à atteindre ses objectifs de RSE. Aussi, la participation des employés est-elle un facteur critique de succès pour la performance de la RSE.

Les gestionnaires des ressources humaines ont les outils et l'occasion de tirer parti de l'engagement des employés à l'égard de la stratégie de RSE de l'entreprise et de leur implication à cet égard.

Les organisations à haut rendement en matière de RSE favorisent une culture de la RSE et intègrent pleinement la RSE dans toutes leurs activités, en récompensant et en encourageant les décisions et les initiatives en matière de RSE.

Les employés préfèrent travailler pour des organisations qui correspondent à leurs valeurs. Ainsi, l'intégration de la RSE dans la marque des employés peut améliorer le recrutement et le maintien en poste, particulièrement dans les marchés du travail serrés.

La RSE peut être appliquée à l'aide des outils des ressources humaines ce qui donne lieu à une feuille de route ou à une voie à suivre pour les spécialistes des ressources humaines qui souhaitent contribuer à la réalisation des aspirations de leur organisation en matière de durabilité et d'affaires, améliorant ainsi les conditions sociales et environnementales locales

Le tableau N°1, issu des recherches de Beaupré et al (2008), indique les indicateurs les plus utilisés par les services RH afin de mener à bien leurs démarches de responsabilité sociale.

**Tableau N°1 : Les indicateurs de responsabilité sociale selon Beaupré et al**

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Emploi et employé</li> <li>-Effectifs</li> <li>-Rémunération et avantages sociaux</li> <li>-Employées à temps plein/ temps partiel</li> <li>-Femmes employées</li> <li>-Participants à l'actionnariat de la banque</li> <li>-Dépense en formation</li> <li>-Employés appartenant aux minorités visibles</li> <li>-Employés handicapés</li> <li>-Accidents en milieu de travail</li> <li>Employés couverts par des mesures de santé et de sécurité</li> <li>-Participants au régime de pension.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Employés avec contrats à durée déterminée : indéterminée.</li> <li>-Taux de satisfaction des employés</li> <li>-Ancienneté</li> <li>-Employés ayant des responsabilités parentales</li> <li>-Répartition des employés par tranche d'âge</li> <li>-Licenciement</li> <li>-Heures supplémentaires</li> <li>-Main d'œuvre extérieure</li> <li>-Temps de travail</li> <li>-Absentéisme</li> </ul>
---	---

Source : Beaupré et al (2008)

Beaupré et al (2008), soulignent que des actions responsables du recrutement dans le sens non discriminatoire, pourraient permettre d'améliorer l'embauche de personnes afin qu'elles puissent rentrer sur le marché de l'emploi.

Les personnes les plus souvent concernées sont généralement les minorités ethniques, les salariés âgés, les femmes, les chômeurs qui sont restés longtemps sans travailler et les personnes défavorisées.

Le concept de Personnel-Mix développé par Martory et Crozet (2008) montre bien l'influence potentiel de l'engagement dans une démarche RSE sur les pratiques de GRH. Ces auteurs estiment que les politiques et des pratiques de GRH responsables sont la politique salariale, la valorisation sociale des salariés, climats et comportements sociaux et l'image sociale de l'entreprise (voir Tableau N°2).

**Tableau N°2 : Une analyse des politiques et pratiques de GRH potentiellement impliquées par l'engagement dans une démarche RSE :**

<b>POLITIQUE SALARIALE</b>	<b>Niveau des salaires</b>	-Renforcer l'équité externe des rémunérations
	<b>Structure de la rémunération</b>	-Favoriser l'équité interne des rémunérations - Reconnaître les compétences acquises.
<b>VALORISATION SOCIALE DES SALARIES</b>	<b>Nature et qualité des emplois</b>	-Primauté donnée à la flexibilité interne sur la flexibilité externe.
	<b>Gestion Prévisionnelle des Emplois et des compétences</b>	-Anticipation des conséquences sociales des choix stratégiques. -Actions de reclassement des salariés.
	<b>Recrutement &amp; Intégration</b>	-Mise en œuvre d'une politique diversité en matière de recrutement. -Actions visant à favoriser l'insertion des travailleurs handicapés.
	<b>Gestion des carrières</b>	-Développement de l'employabilité des salariés. -Développement de la promotion interne. -Actions de maintien dans l'emploi des seniors.
	<b>Formation</b>	-Développement de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). -Formation des salariés aux Nouvelles Technologies.
	<b>Conditions et organisation du travail</b>	-Mise en œuvre d'un plan d'amélioration des conditions de travail. -Construction d'organisations apprenantes -Développement du temps partiel choisi -Développement de programmes de conciliation travail-vie privée-vie familiale.

<b>CLIMATS ET COMPORTEMENTS SOCIAUX</b>	<b>Climat social Absentéisme Turnover</b>	-Mise en œuvre d'actions de prévention de l'absentéisme. -Réalisation d'enquêtes sur les départs.
<b>IMAGE SOCIALE DE L'ENTREPRISE</b>	<b>Image interne</b>	-Réalisation d'enquêtes de climat social.
	<b>Image externe</b>	-Développement de partenariats avec des organismes de formation. -Développement d'actions destinées à favoriser l'engagement bénévole.

Source : Martory et Crozet, 2007

Il s'agit donc, d'intégrer les principes de la responsabilité sociale aux multiples pratiques de GRH à l'aide de plusieurs actions agissent sur les différentes dimensions du bien être des individus, que ce soit avant, pendant ou après l'existence du lien d'emploi. Les responsables des ressources humaines élaborent et mettent en œuvre des systèmes d'incitation et d'évaluation qui reflètent la durabilité et ils recrutent du personnel qui incarne ces valeurs.

La recherche montre que les facteurs critiques de réussite de la mise en œuvre de la RSE comprennent une vision globale qui inclut la RSE, l'engagement de la haute direction et du conseil d'administration, l'engagement du personnel impliqué et la fourniture des compétences, des outils. De toute évidence, la participation et l'adhésion du personnel à la réalisation des initiatives de l'entreprise en matière de RSE sont essentielles au succès dans ce domaine.

Des études montrent que les pratiques RH, comme le développement des compétences, peuvent aider à intégrer la RSE dans une organisation, sans parler des avantages financiers. Les entreprises ayant une bonne réputation en matière de RSE bénéficient de l'opinion des parties prenantes selon laquelle le comportement d'une entreprise et, vraisemblablement, celui de ses employés est conforme aux valeurs de la RSE, de manière cohérente. Les entreprises qui cherchent à établir la confiance et la réputation du marché doivent intégrer leurs valeurs de RSE dans l'ensemble de leurs activités. Les grandes entreprises réalisent que la RSE peut être intégrée à la marque des employés de l'entreprise et peut faire partie de la proposition de valeur pour travailler dans une entreprise donnée.

Un autre facteur qui oblige les spécialistes des ressources humaines à jouer un rôle actif est la place centrale qu'occupent les employés dans l'atteinte de tout objectif organisationnel. En effet, sans exception, chaque exercice de cartographie des parties prenantes désigne les

employés comme l'une des quatre principales parties prenantes prioritaires, les autres étant les actionnaires, les clients et les communautés.

En tant que facteur clé de valeur dans toute organisation, les employés doivent s'engager dans la tâche d'intégrer la RSE dans l'ensemble de l'entreprise, d'aider l'entreprise à atteindre ses objectifs de la RSE et à adhérer à ses principes de la RSE conformément à son orientation stratégique. Tout manquement à cette règle est susceptible d'engendrer du cynisme et d'entraîner des problèmes de réputation et une déconnexion entre la théorie et la pratique.

## **2. Quelles connexions entre la perception de la RSE et l'implication organisationnelle des salariés ? : Revue de littérature théorique :**

Bien que le point de vue du salarié apparaisse donc primordial tant pour l'initiative que pour le déroulement de programme d'action dans le champ de la RSE, son point de vue semble encore mal connu.

Si beaucoup de recherches ont été consacrées à l'histoire et à l'impact de la RSE sur les parties prenantes externes (investisseurs, société civile, etc.) peu l'ont été vis-à-vis des salariés. Afin d'expliquer le lien entre la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les salariés et l'implication organisationnelle, il faut tout d'abord comprendre cette perception. A cet égard, la connaissance et la compréhension de la perception de la RSE par les salariés constituent donc la première étape de toute politique visant à prendre en compte l'impact de la RSE dans les politiques de GRH (Tahri, 2014).

### **2.1 Perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les salariés :**

Rares sont les recherches qui ont abordé la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise sous un angle cognitif (Tahri, 2014), notre choix d'approcher ce concept sous cet angle a pour principal objectif de chercher à comprendre les mécanismes de la perception de la responsabilité sociale par les salariés et plus précisément, les cadres salariés qui sont considérés comme la seule partie prenante qui puisse figuré à la fois en amont, au centre et en aval de la RSE.

Pour cela, nous proposons d'expliquer, dans ce paragraphe, dans un premier temps la notion de cadre salarié et dans un deuxième temps, d'expliquer, le concept de la perception afin de répondre à la question quelle place et quel rôle peut jouer la perception de la RSE dans l'explication des attitudes du cadre salarié ?



De ce point de vue, en nous focalisant sur les cadres salariés marocains comme une catégorie concernée dans notre cas par les impacts de la perception de la RSE, il s'avérait essentiel de définir cette notion de « cadre salarié ».

Le cadre salarié est une personne avec une mission d'encadrement, de conception et de traduction d'intentions économiques en activités techniques. Il est une personne responsable, autonome, qui exerce un travail intellectuel (Ouassal, 2019).

Cependant, les cadres salariés ne sont pas les seuls dans l'entreprise à assurer ces missions (Bournois, 1991). Également, tous les cadres salariés n'assurent pas ces fonctions. Autrement dit, toutes les définitions avancées habituellement peuvent s'appliquer aussi bien à des cadres salariés qu'à des non cadres salariés.

A cet égard, les cadres sont définis comme l'ensemble des personnes qui sont employées dans l'entreprise en tant que salariés avec une responsabilité de gestion, ce groupe de parties prenantes est spécifiquement lié à l'organisation par un contrat de travail, dont les droits et les obligations peuvent être clairement définies d'un point de vue juridique. L'entreprise attend d'eux qu'ils accomplissent (un travail) qui est récompensé par une contrepartie principalement monétaire. Le fait que les cadres passent une grande partie de leur temps dans l'entreprise ou au nom de l'entreprise se traduit par une certaine solidarité. Ce degré de solidarité, entendu comme une identification organisationnelle ou une implication organisationnelle envers l'entreprise. Nous pouvons supposer que le degré de solidarité peut être impacté par la perception de la RSE.

Certains auteurs comme (Igalens, et al., 2011) ont posé les questions pour comprendre la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les salariés : comment les salariés perçoivent-ils leur entreprise et notamment sa culture et ses valeurs ? Quelles sont leurs opinions sur le rôle de leur entreprise dans la société ? Comment envisagent-ils leur implication personnelle dans les actions, les programmes de responsabilité sociale ? Y a-t-il des différences de perception entre cadres et non cadres ? Entre employés d'entreprises privées et ceux d'entreprises publiques?

D'après les réponses sur ces différentes questions, ces auteurs ont cherché à comprendre le sens de la responsabilité sociale de leur entreprise selon les salariés et ont essayé d'explorer les liens qui peuvent exister entre ce sens et la perception de l'entreprise elle-même. Afin de

comprendre le sentiment des employés vis-à-vis de leur organisation car elle permet de tenir compte aussi bien des dimensions internes, que des relations de l'entreprise avec son environnement et ses parties prenantes.

### 2.1.1 Le processus de perception :

Notre étude s'inscrit dans une volonté plus large, il s'agit de comprendre les effets de la RSE perçue par les cadres salariés sur leurs attitudes et comportements en matière d'implication organisationnelle, enjeu majeur d'une nouvelle GRH.

En effet, la majorité des discours managériaux attribuent une place importante aux salariés et à leur perception d'une politique socialement responsable. Nous proposons dans cette section de définir le phénomène de perception, et discuter par la suite la perception de la RSE par les salariés.

La perception est définie comme étant l'ensemble des processus par lesquels l'individu prend connaissance de son environnement en s'appuyant sur les informations transmises par ce dernier. Elle dépend de plusieurs facteurs comme la personnalité, le milieu, la culture, les connaissances, les expériences, etc. Pour cette raison les perceptions se différencient d'une personne à l'autre.

Richelle (1998) a défini dans le dictionnaire de psychologie la perception comme étant « *une fonction de prise d'informations des événements du milieu extérieur ou du milieu interne par la voie des mécanismes sensoriels* ». La perception est donc le processus qui permet aux salariés de sélectionner les informations qu'ils reçoivent de leur environnement et de les interpréter. Ce processus se compose de quatre étapes qui résument aussi le processus de traitement des informations acquises par les individus. Il s'agit de l'attention,

l'organisation, l'interprétation et au final la récupération de l'information. (Schermerhorn, et Hunt and Osborn, 2002) :

- L'attention : c'est la phase de la sélection des informations sensorielles.
- L'organisation : il s'agit d'essayer de comprendre et de donner une signification aux informations retenues.
- L'interprétation : c'est l'étape où les informations retenues sont transformées par l'individu en avis ou impression.
- la récupération de l'information : dite aussi phase de mémorisation, pendant laquelle le cerveau archive les informations retenues. Cependant, ce processus pourra être

influencé par certains facteurs qui faciliteront l'apparition des différences de perception dans le milieu organisationnel (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002), il s'agit de :

\* l'agent perceptif : l'ensemble de caractéristiques individuelles ayant une relation avec ses expériences antérieures vécues, ses besoins, ses motivations personnelles, ses valeurs, ses attentes, sa personnalité, ses attitudes pourra influencer la perception d'un agent perceptif.

\* le cadre de perception : l'environnement physique, social ou organisationnel, en général le contexte influence la perception.

\* l'objet perçu : il s'agit du contraste, d'intensité, la discrimination figure et fond, la taille, le mouvement, la répétition, et la nouveauté. Ils constituent tous des variables capables d'influencer la perception.

Nous tentons donc de focaliser sur la perception de la RSE par les cadres salariés, en mettant principalement l'accent d'une part, sur l'importance des salariés comme partie prenante, d'autre part, sur le processus de la perception en général et de la perception de la RSE par les salariés en particulier.

Les salariés sont vus comme une partie prenante particulièrement saillante. Mercier (1999) affirme que « le personnel est un partenaire vital pour l'entreprise. Il est très dépendant de la firme pour son bien-être. L'entreprise a donc une responsabilité forte envers ses employés ». De même, l'approche stratégique de la théorie des stakeholders souligne l'importance des salariés en raison de leur statut de ressource essentielle ou de menace potentielle (Greenwood, 2007).

En effet, les salariés sont considérés comme la seule partie prenante qui puisse figuré à la fois en amont, au centre et en aval de la RSE. Le salarié peut être à l'origine d'une action de RSE, le plus souvent il est l'acteur principal, ou l'un des acteurs du programme d'actions et dans certains cas il en est également le bénéficiaire (Igalens & Tahri, 2012). Comme actions socialement responsables visant les salariés, nous pouvons citer les politiques actuelles de parité et plus largement les actions en faveur de la diversité. De même, leur participation dans des programmes de RSE s'illustre dans des initiatives comme le volontariat, le congé solidaire, le bénévolat, le mécénat associé et le mécénat de compétences. En tant que groupe essentiel de parties prenantes, les salariés peuvent répondre à la RSE engagée par leur organisation de manière positive ou négative, cependant, leurs réponses dépendent de plusieurs facteurs. Delalieux (2007) avance que les stakeholders de l'entreprise ne voient dans

la RSE que le reflet de leurs croyances, préjugés et valeurs. À ce titre, les salariés sont susceptibles d'évaluer les principes de la responsabilité sociale de leur entreprise, les procédures et les implications qui en résultent. Les jugements qu'ils vont porter sur le résultat de l'évaluation de ces trois dimensions peuvent avoir une influence sur leur manière de se conduire envers leur organisation. Collier et Esteban (2007) soutiennent que l'engagement des employés dans la RSE est un phénomène complexe et à facettes multiples qui sera influencé tant par des facteurs contextuels de l'entreprise que par les perceptions des salariés. Donc, il est évident que les salariés vont seulement réagir à ce qu'ils perçoivent comme comportements responsables ou irresponsables de leur organisation. En effet, nombre d'actions ne sont pas visibles du salarié, soit qu'elles ne concernent que quelques filiales éloignées soit qu'elles ne s'adressent qu'à des catégories limitées de salariés (handicapés, minorités ethniques, etc.). La communication concernant la RSE (rapports de développement durable mais aussi campagnes de communication interne) jouera, à cet égard un rôle essentiel. La connaissance et la mesure de la perception de la RSE par les salariés constitue donc la première étape de toute politique visant à prendre en compte l'impact de la RSE dans les politiques de GRH (Igalens & Tahri, 2012).

Nous supposons donc que seule la RSE perçue par les salariés pourra affecter les attitudes de ces derniers. En effet, cette perception de RSE peut être différente de la manière dont le management ou les entreprises externes l'envisagent. Cette perception peut également être différente chez les employés et les catégories d'employés. À partir des multiples définitions de RSE présentées, il ressort qu'elles sont toutes structurées autour de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Les salariés, en tant que « *stakeholders* », pourront avoir une réaction favorable à l'égard des actions socialement responsables envisagées pour eux, comme pour d'autres initiatives orientées vers les autres groupes de stakeholders. Le sens et le contenu que peut avoir une démarche socialement responsable peuvent varier en fonction de l'activité de l'entreprise mais aussi de la perception des parties prenantes concernées.

Cependant malgré l'importance accordée au point de vue du salarié tant pour l'initiative que pour le déroulement de programme d'action dans le champ de la RSE, son point de vue est encore mal connu. La connaissance et la compréhension de la perception de la RSE par les salariés demeure une question de recherche urgente. Face à ce besoin, l'objectif de cette recherche est d'étudier le rôle que peut jouer la perception de la RSE dans la compréhension des comportements du salarié.

### 2.1.2 RSE et cognition :

La RSE peut être interprétée comme un construit qui semble varier en fonction de l'organisation mais aussi de l'acteur qui en parle. C'est un concept contingent dont une partie du contenu sera une fonction de l'activité de l'entreprise mais aussi de la perception de ses acteurs (Tahri, 2014).

La perception de la RSE par les salariés est considérée comme un mécanisme important de la contribution des salariés à la performance de l'entreprise. Elle est considérée à notre sens comme le véritable lien et liant dans notre cas d'étude.

Certains chercheurs avancent que cette perception peut avoir des effets sur l'engagement organisationnel des salariés, leur satisfaction au travail, et leur identification à l'organisation (Peterson, et al., 2004). La RSE peut être appréhendée comme une variable contingente. Son contenu change en fonction de l'activité de l'organisation, mais aussi de la perception de ses acteurs (Gendre-Aegerter, 2008). Pour comprendre les effets de la RSE « perçue » par les salariés sur leurs comportements au travail, en l'occurrence leur implication organisationnelle, nous avons choisi l'adoption d'une approche cognitive. Ce choix est justifié par la nature de cette approche qui permet 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 (Tahri, 2014).

Cossette (2008) précise que « la cognition est liée à la pensée ou à la connaissance, le plus souvent, elle désigne une fonction particulière à laquelle sont associées des activités ou des processus se rapportant à l'intelligence humaine. De façon générale, l'étude de la cognition concerne le traitement de l'information et les connaissances qui le permettent ou qui en résultent».

Codol (1989) définit la cognition comme « *l'ensemble des activités par lesquelles toutes les informations que l'individu reçoit sont traitées par un appareil psychique : comment il les reçoit, comment il les sélectionne, comment il les transforme et les organise, et comment il construit ainsi des représentations de la réalité et élabore des connaissances* ».

Dans ce qui suit nous allons essayer de clarifier les approches qui expliquent le lien qui existe entre la perception de la RSE et l'implication organisationnelle.

## **2.2 Les approches qui expliquent le lien entre la perception de la RSE et l'implication organisationnelle :**

Il existe plusieurs théories dans la littérature mobilisées dans les travaux antérieurs qui peuvent expliquer la relation que nous souhaitons étudier, liant entre la perception de la responsabilité sociale des entreprises comme variable explicative et l'implication organisationnelle des cadres salariés comme variable à expliquer.

### **2.2.1 La théorie d'échange social :**

La théorie de l'échange social est une théorie complexe qui décrit comment les individus interagissent et entretiennent des relations avec les autres dans un contexte économique et social. Simplifiée, la théorie dit que les gens font des choix en fonction de leur perception du coût et de la récompense de chaque interaction dans laquelle ils sont impliqués.

L'un des principes de base de cette théorie est que les relations évoluent au fil du temps vers des engagements confiants, loyaux et mutuels. Pour se faire, les parties doivent respecter certaines "règles" d'échange.

Les règles de l'échange forment une définition normative de la situation qui se forme entre les participants ou qui est adoptée par eux dans une relation d'échange (Emerson, 1976). Ainsi, les règles et les normes de l'échange sont " les lignes directrices " des processus d'échange.

Bien que les racines de la théorie de l'échange social remontent au moins aux années 1920 (Barnard, 1938 ; Homans, 1958), la plupart des recherches en gestion se concentrent sur le principe de réciprocité en tant que règle de l'échange sociale.

En effet, l'utilité de la norme de réciprocité, réside dans le fait qui nous permet d'analyser les relations qui peuvent exister entre les salariés et leur entreprise sous l'angle de l'échange social.

Deux positions du contenu de l'échange créé entre les parties en interaction existent, la réciprocité hétéro-morphique et l'homéo-morphique (Gouldner, 1960). La première survient si le contenu échangé entre les parties en interaction est différent mais avec une valeur perçue comme équivalente. La seconde existe si le contenu de l'échange, ou les circonstances dans lesquelles des choses sont échangées, sont identiques.

Dans cette perspective, la norme de réciprocité aura un impact sur les attitudes et les comportements et ceci s'explique par trois dimensions de la réciprocité, la dimension temporelle, avec l'immédiateté des retours, la dimension d'équité, par rapport à l'équivalence des retours et la dimension de l'intérêt des différents acteurs, qui correspond à la nature de l'avantage prodigué et des gains attendus dans l'échange.

Blau (1986) considère l'échange social comme un processus d'importance capitale dans la vie sociale et comme sous-jacent aux relations entre les groupes ainsi qu'entre les individus. Il s'est principalement concentré sur l'échange réciproque d'avantages extrinsèques et sur les formes d'association et les structures sociales émergentes que produit ce type d'interaction sociale.

L'échange social se réfère à des actions volontaires d'individus qui sont motivés par les retours qu'ils sont censés apporter en contre partie aux autres personnes. A l'opposé des échanges sociaux et économiques, il souligne le fait qu'il est plus probable qu'en échange social, la nature des obligations impliquées dans l'échange reste indéterminée, au moins au début. L'échange social, implique le principe qu'une personne rend service à une autre et bien qu'il y ait une attente générale d'un retour futur, sa nature exacte est certainement non stipulée à l'avance " (Blau, 1986).

Cette théorie porte sur les conditions de participation des salariés dans leurs entreprises, en réalité, l'implication d'un employé dans son organisation est en fonction de deux points : d'abord par rapport à l'estimation de sa participation au sein de l'organisation (efforts au travail, régularité, ponctualité, dévouement) et ensuite, par rapport à la rétribution qu'il perçoit (rémunération, reconnaissance, sécurité) (Delobbe, 2005).

Nous pouvons postuler que, l'employé s'impliquera de plus s'il se rend compte qu'il gagne des avantages en contre partie de ces efforts. Aussi, pouvons-nous avancer que si l'entreprise fournit des avantages à l'employé, ce dernier doit répondre en nature (Gergen, 1969).

Le choix de cette théorie est justifié par la nature de la relation d'échange social qui se base sur la réciprocité des échanges entre les employés et l'entreprise. Nous suggérons donc que ces derniers peuvent développer un sens d'obligation suivant la norme de réciprocité de Gouldner (1960) et peuvent s'engager dans l'implication organisationnelle dans le but de renforcer la responsabilité sociale de leur entreprise.

De même, l'implication du salarié au sein de l'entreprise se base sur son appréciation des valeurs qu'il reçoit, par rapport aux valeurs qu'il apporte. Cette théorie se concentre sur le rapport de la réciprocité des échanges entre les individus et l'organisation dans laquelle ils travaillent Commeiras (1994). De même pour Angle et Perry (1983), « *le sentiment du salarié concernant son traitement et sa considération au sein de l'organisation influe sur son implication* ».

La relation d'échange social se base alors sur un échange de faveurs à long terme qui écarte toute notion de comptabilité et qui se fonde sur une obligation diffuse de réciprocité selon une logique qui avait déjà été mise en évidence par Mauss (1960).

En effet, nous postulons que l'évaluation cognitive par les employés de la qualité de l'échange entre eux et leur organisation détermine en grande partie leur manière d'agir en relation avec les pratiques de la RSE.

Trois notions majeures s'appuient sur la théorie de l'échange social et permettent d'étudier la relation d'emploi : le contrat psychologique (CP), la justice organisationnelle et le soutien organisationnel perçu (SOP). Pour étudier les relations d'échange social que les salariés entretiennent avec leur organisation, nous abordons la théorie du soutien organisationnel perçu et la justice organisationnelle.

### **2.2.2 La théorie de soutien organisationnel perçu :**

Selon Eisenberger (1986), « *La théorie du soutien organisationnel stipule que les salariés ont tendance à attribuer des caractéristiques humaines à leur entreprise, ce qui encourage le développement de la perception du soutien chez-eux* ».

Le soutien organisationnel perçu (SOP) est la mesure dans laquelle les employés croient que leur organisation valorise leurs contributions et se soucie de leur bien-être et répond à des besoins socio-affectifs. Le SOP est généralement considérée comme la contribution de l'organisation à une réciprocité dynamique positive avec les employés, car les employés ont tendance à mieux rendre les récompenses reçues à l'entreprise.

Selon la théorie du soutien organisationnel perçu, les employés sont susceptibles d'avoir une perception générale dans la mesure dans laquelle non seulement leur organisation apprécie leurs valeurs. Mais, elle fournit aussi un soutien pour leur bien-être. Cette théorie a attiré beaucoup d'attention de la part des chercheurs dans le domaine des affaires, puisque le



concept est connu pour être étroitement lié à diverses perceptions et attitudes critiques tels que l'implication organisationnelle, identification organisationnelle, participation au marché du travail, satisfaction au travail, confiance, roulement du personnel, performance.

La relation entre la perception de la RSE et l'implication organisationnelle peut s'expliquer en s'appuyant sur la théorie de l'échange social. Cette théorie suggère que si les membres perçoivent qu'ils reçoivent de bonnes actions de leur organisation, ils se sentiraient obligés de rendre l'action à l'égard de l'organisation. Dans une organisation, l'un des moyens les plus fondamentaux dont disposent les membres pour rendre la bonne action à leur organisation est de changer positivement leurs attitudes à l'égard de l'organisation, comme l'implication organisationnelle.

Dans cette recherche, nous considérons plus précisément, que la relation entre la perception de la RSE et l'implication organisationnelle peut s'expliquer par la perspective de satisfaction des besoins psychologique. Une entreprise qui adopte une démarche RSE est susceptible de répondre aux besoins psychologiques et sociaux des employés, ce qui, à son tour, facilite leur sentiment d'appartenance à l'organisation. Cela a permis d'améliorer l'appartenance et l'adhésion par désir à cette entreprise (l'implication affective).

C'est vrai que l'ensemble des ressources matérielles et immatérielles offertes par l'entreprise pousse les salariés à renforcer leur croyance. Mais plusieurs recherches ont montré un impact positif de la mise en place de la responsabilité sociale par l'entreprise sur le SOP (Wayne et al, 1997 ; Whitener, 2001). Dans ce sens lorsqu'une organisation adopte des pratiques de RSE, elle offre à ses salariés des conditions favorables au travail.

Le soutien organisationnel est un concept d'implication : l'implication de l'organisation envers ses salariés et en se basant sur la norme de réciprocité : l'implication des salariés envers son organisations. Le support organisationnel perçu pourra être un antécédent majeur de l'implication organisationnelle.

Pour ce qui concerne la relation entre, le support organisationnel perçu, la RSE et l'implication des salariés ; le fait de mettre en place une stratégie socialement responsable pousse l'entreprise à s'investir dans des actions de RSE positives notamment pour le bien-être de ses salariés ce qu'on appelle la RSE envers les salariés.

Cela dit, les initiatives socialement responsables produisent des niveaux élevés du SOP, créent chez les salariés une obligation pour récompenser l'organisation de ses contributions

positives et en conséquence produisent une implication des salariés envers son organisation. Donc, les actions en matière RSE perçues par les salariés influencent positivement leur soutien organisationnel perçue et par la suite leur implication affective envers leur organisation.

### **2.2.3 La théorie de la justice organisationnelle :**

Greenberg (1987) a introduit « *le concept de la justice organisationnelle à l'égard de la façon dont un employé juge le comportement de l'organisation et résultant de l'attitude et le comportement de l'employé* ». Cette théorie peut être un cadre pertinent afin d'étudier les attitudes et comportements des salariés. Les perceptions de justice permettent aux salariés d'évaluer la qualité des relations qui les lient à leur organisation.

Une littérature dans le domaine de l'organisation industrielle et de la psychologie a examiné la justice organisationnelle ainsi que les résultats associés à cette dernière. Ces travaux suggèrent que les perceptions de la justice influencent de nombreux résultats organisationnels clés tels que la motivation, la satisfaction professionnelle et l'implication organisationnelle dans l'organisation. Par ailleurs, l'implication organisationnelle, est liée à la perception de la justice procédurale.

La justice procédurale se préoccupe de l'équité dans les moyens par lesquels les organisations et leurs représentants prennent des décisions en matière de répartition.

Dans la typologie développée par Carroll (1979), la justice procédurale peut être placée dans le domaine de la citoyenneté éthique (Maignan et Ferrell, 2001). Il porte sur les processus par lesquels les entreprises évaluent le rendement des employés et assurent le traitement équitable des employés de sexe et de race différents et, à ce titre, il est intimement lié au comportement socialement responsable dans les organisations. Le lien théorique entre l'implication organisationnelle et les mesures de la justice organisationnelle découle à la fois de la théorie des échanges sociaux et de l'existence de la norme de réciprocité (Peterson, 2004).

En principe, les actions bénéfiques qui s'adressent aux employés créent une raison pour que ces derniers agissent de la même façon envers leur entreprise avec des attitudes et des comportements positifs. En même temps, une relation positive peut être entre la justice procédurale et l'implication affective, car on peut s'attendre à ce que les employés s'identifient à des organisations éthiques. La recherche existante fournit un appui empirique convaincant à ces arguments ; une relation solide a été établie entre le climat éthique des organisations et la

satisfaction au travail et des études sur la relation entre les facteurs organisationnels et les facteurs de risque et la justice procédurale qui donnent des résultats qui sont positifs et significatifs. (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Meyer et al., 2002).

A cet égard, le salarié adapte son attitude et ses efforts selon les résultats de cette évaluation et adopte en cas d'injustice une attitude de revanche et de renonciation basé sur le principe de la réciprocité des échanges.

Nous pouvons avancer qu'à la base de la théorie de l'échange social et particulièrement sur la norme de réciprocité que les actions socialement responsables engendrent chez les salariés des perceptions de justice, de support organisationnel et donc de l'implication organisationnelle.

En proposant donc que les actions en matière RSE perçues par les salariés impactent positivement le sentiment de la justice organisationnelle et par la suite leur implication envers leur organisation.

#### **2.2.4 La théorie d'identification organisationnelle :**

Ces dernières années, le concept d'identification organisationnelle est devenu un sujet de recherche très remarqué (Epitropaki et Martin, 2005 ; Kreiner et Ashforth, 2004 ; Pratt, 1998). La question est de savoir comment et pourquoi les individus s'identifient parmi tous les groupes d'intervenants (y compris les employés et les clients). Le but de cette approche est d'expliquer le sentiment d'appartenance à une organisation. Ce sentiment d'appartenance est déterminé par la définition individuelle des mêmes attributs et valeurs que ceux qui sont présumés pour l'organisation (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994).

Brown (1969) décrit l'identification organisationnelle comme un concept comportant " quatre aspects de la participation " : (1) "attrait pour l'organisation", (2) "cohérence des objectifs organisationnels et individuels", (3) "loyauté" et (4) "l'appartenance organisationnelle" (Brown, 1969).

Selon cette théorie, les individus vont plus probablement s'identifier à des organisations suivant certaines conditions : quand ils perçoivent que cette entreprise a une bonne image, couronnée de succès et prestigieuse.

Ces qualités attribuées à l'organisation contribuent à forger l'amour propre, la fierté des ressources humaines qui la composent, le désir d'appartenir à cette organisation. Ainsi, les

individus cherchent souvent à rester dans des organisations qui ont une très bonne image. L'identification est considérée donc comme un processus qui répond à un besoin d'appartenance et d'affiliation.

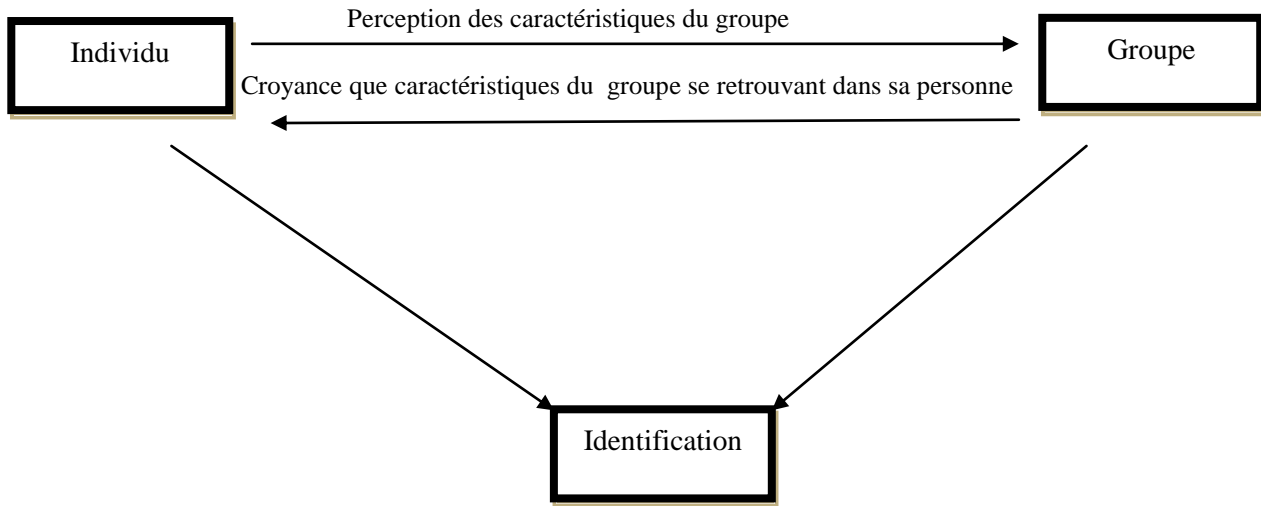
De ce fait, l'identification organisationnelle dans le contexte interne de l'entreprise se réfère exclusivement à l'identification des salariés à l'entreprise pour laquelle ils travaillent et à laquelle ils se sont formellement engagés par leur contrat de travail.

L'identification joue un rôle important dans le développement de l'identité sociale d'une personne (Tajfel & Turner, 1985). Les individus développent des identités sociales lorsqu'ils établissent des liens cognitifs entre eux ou avec des groupes ou organisations sociaux (par exemple, appartenir à un groupe ou à une catégorie particulière, y compris leur sexe, leur nationalité, leur entreprise, leur profession). En ce qui concerne les entreprises, les individus peuvent s'identifier fortement à elles, même s'il n'y a pas d'adhésion formelle (par exemple, par le biais d'un contrat de travail). Cette forme d'identification est le premier substrat psychologique du type de relation profonde, engagée et significative que les spécialistes du marketing cherchent de plus en plus à construire avec leurs clients (Bhattacharya & Sen, 2003). Nous pouvons supposer qu'une affiliation formelle, telle qu'elle existe, par exemple, pour les employés par le biais du contrat de travail conclu avec l'entreprise, ne peut que renforcer l'identification organisationnelle.

L'identité sociale complète l'identité personnelle d'une personne dans laquelle sont consignées ses caractéristiques spécifiques (apparence physique, capacités, intérêts) (Turner, 1985, 1999). Le lien entre la perception de la RSE et l'implication organisationnelle se produit dans la mesure où les activités socialement responsables mises en œuvre par l'organisation, permet d'améliorer la perception de l'individu de l'organisation, ce qui renforce l'identité sociale de l'employé comme un membre de l'organisation.

La figure ci-dessous permet de présenter l'identification selon Gracia, 2009.

**Figure N° 1 : Processus d'identification selon Garcia, 2009 :**



Source : Garcia, 2009

Dans ce processus, le « je » devient équivalent au « nous » et le « nous » devient différent des autres (« eux »). En d'autres termes, l'individu se perçoit comme identique aux autres membres des groupes sociaux dont il fait partie et comme distinct des membres des groupes sociaux auxquels il n'appartient pas. Cette représentation cognitive de ce processus a permis à Ashforth et Mael (1989) d'opérationnaliser l'identification dans le contexte organisationnel et le champ managérial.

La théorie de l'identification organisationnelle fournit donc une base théorique qui permet d'expliquer l'attachement des salariés à une entreprise qui adopte une stratégie de la RSE: ils ont le désir d'appartenir à une organisation qui crée une très bonne image et une bonne réputation que peuvent gagner d'après la mise en place d'une stratégie RSE.

Cela dit que les employés qui s'identifient à des entreprises qui adoptent la stratégie de RSE ce sont les employés avec une forte implication affective plus engagés et plus impliqués parce que leur identification maintient leur prestige et le respect externe et interne. En respectant ses salariés, par l'implantation des méthodes des ressources humaines qui sont un grand facteur d'identification organisationnelle et créer un sentiment de fierté chez les salariés puisqu'ils se sentent respectés par celle-ci.

Ces différentes approches que nous avons choisi de mobiliser dans notre travail expliquent la relation que nous souhaitons étudier liant la RSE perçue comme variable explicative et l'implication organisationnelle comme variable à expliquer. Par ailleurs, la théorie d'« échange social », ainsi que d'autres théories, à savoir celles de l'« identité sociale » de la « justice organisationnelle » ont été mobilisées dans plusieurs travaux afin d'enrichir et d'expliquer cette relation.

### **Conclusion :**

Cet article traite d'une part la relation entre la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des ressources humaines du fait que la dimension humaine est une source d'avantage concurrentiel et aussi la capacité d'une organisation à fidéliser et à motiver ses principales parties prenantes est une variable critique contribuant au succès de l'organisation, de ce fait les Ressources Humaines paraissent un acteur privilégié pour l'élaboration et le déploiement efficace de la démarche de la responsabilité sociale au sein des entreprises. Nous avons évoqué par la suite les pratiques de la responsabilité sociale interne ou ce qu'on appelle la gestion des ressources humaines responsable.

Bien que le point de vue du salarié apparaisse donc primordial tant pour l'initiative que pour le déroulement du programme d'action dans le champ de la RSE, son point de vue est encore assez mal connu. Cependant, la compréhension du point de vue de la partie prenante des cadres salariés apparaît essentielle. De ce fait, nous avons traité la perception des salariées qui s'avère le lien et le liant dans ce travail de recherche.

Par ailleurs, la théorie de l'« échange social », ainsi que d'autres théories, à savoir celle de l'« identité organisationnelle » et de la « justice organisationnelle » sont invitées à être mobilisées afin d'enrichir notre construction. Dans cette optique, en continuité de cet article, une étude empirique sera menée afin d'opérationnaliser notre problématique sur un échantillon d'un secteur particulier, à savoir le secteur minier et sera recensée dans un article publié ultérieurement.

### **BIBLIOGRAPHIE :**

**ANGLE H.L., PERRY J.** (1983), « Organizational commitment: Individual and organizational influences. Work and Occupation », Vol. 10 (2), pp : 123-146.

**BEAUPRÉ ET AL.** (2008), « Cartographie des pratiques de GRH visant le bien-être des employés », Revue internationale de psychosociologie, p : 22.

**COSSETTE P.** (2008), « la cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche », 2008/3 vol. 11 | pages 259 à 281 *m@n@gement*, vol. 11, no. 3, 2008, 259-281.

**DELOBBE N.** (2005), *Comportement organisationnel* - Vol. 1: Contrat psychologique, émotions.

**DELPHINE G.** (2008), La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: une approche par la cartographie cognitive 2008 - 584 pages.

**EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHINSO.** (1986) « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, 71(3), pp: 500-507.

**IGALENS J.** (2011), « La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur ? » *Revue de gestion des ressources humaines*, édition 4, N° 82, pp : 33-45.

**MERCIER S.** (1999), *l'éthique dans les entreprises*, Repères n°263, septembre 2014

**GOND J. P.** (2006), *Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise, Fondements théoriques, construction sociale, impact financier*. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse 1 – Sciences Sociales p : 159.

**GREENBERG J.** (1987), « A Taxonomy of Organizational Justice Theories », *Academy of Management Review*, Vol. 12, n°1, pp : 9-22.

**RICHELLE M.** (1998) Cognition. In : DORON, R. and PAROT, F. (éd.), *Dictionnaire de psychologie*, Paris : Presses Universitaires de France, a, pp : 125-126.

**SCHERMERHORN J., HUNT J., OSBORN, R.** (2002), *Comportement humain et organisation*, Village Mondial, pp : 102-152.

**TAHRI N.** (2014), *Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyen*, Éditeur : EMS Editions.

**OUASSAL L.** (2019), l'impact de la perception de la responsabilité sociale des entreprises sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas de l'OCP site de SAFI, thèse soutenue en Décembre 2019.

**OUASSAL L.** (2019) « L'impact de la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle des salariés : Description Contextuelle de l'OCP site de SAFI », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 831 – 850.

Guide de Présentation & règles d'attribution du Label CGEM pour la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (2009), p:7.