



**LOUVAIN**  
School of Management

**UNIVERSITE CATHOLIQUE DE LOUVAIN**  
**LOUVAIN SCHOOL OF MANAGEMENT**

**La perception et les réactions des employés vis-à-vis de la RSE :  
étude au sein de l'entreprise Securex**

**NON CONFIDENTIEL**

Promoteur : Nathalie DELOBBE

Mémoire-projet présenté par Geoffrey VAN ROEY

en vue de l'obtention du titre de  
Master en ingénieur de gestion

ANNEE ACADEMIQUE 2014-2015



Tout d'abord, je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce présent mémoire.

Mes premières pensées vont tout naturellement à Madame Nathalie Delobbe, ma promotrice, pour ses conseils avisés, sa disponibilité et son temps consacré tout au long de la réalisation.

J'aimerais ensuite chaleureusement remercier ma maîtresse de stage, Madame Ingrid Van Mackelenbergh, pour m'avoir accepté en tant que stagiaire dans le département RSE de Securex afin de pouvoir réaliser cette enquête mais également pour m'avoir guidé tout au long de mon stage par ses conseils et son expérience. Je voudrais par la même occasion remercier tous les collaborateurs de Securex pour avoir activement participé au questionnaire d'enquête.

Enfin, je remercie particulièrement mes parents ainsi que mes deux frères pour tout leur soutien tout au long de cette épreuve.



## Table des matières

Introduction générale.....	1
Partie théorique.....	3
Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des entreprises.....	3
1.1 Introduction théorique chapitre 1.....	3
1.2 Qu'est-ce que la RSE ?.....	3
1.2.1 Les origines de la RSE .....	3
1.2.2 La pyramide de la responsabilité sociale de Carroll .....	5
1.2.3 Définition de la RSE aujourd'hui.....	6
1.3 Les mesures existantes de la RSE .....	8
1.4 Pourquoi la RSE est-elle intéressante pour les entreprises ?.....	11
1.5 La RSE et la performance financière de l'entreprise .....	12
1.5.1 Etudes portant sur la perception de la RSE et la performance financière .....	13
1.5.2 La relation performance sociétale-financière d'une entreprise .....	14
1.5.2.1 Définition de la performance sociétale d'une entreprise .....	14
1.5.2.2 Etude portant sur la relation entre la performance sociétale et financière .....	15
1.6 La théorie des parties prenantes.....	18
1.7 Conclusion théorique du chapitre 1 .....	19
Chapitre 2 : La perception des employés sur les initiatives RSE .....	21
2.1 Introduction théorique chapitre 2.....	21
2.2 Pourquoi s'intéresser aux employés ?.....	21
2.3 L'étude de Rodrigo et Arenas (2008).....	22
2.4 Le prestige externe perçu.....	23
2.5 La fierté organisationnelle.....	24
2.6 La théorie de l'identité sociale et l'identification organisationnelle.....	25
2.7 La justice organisationnelle .....	26
2.8 Le capital social organisationnel.....	27
2.9 L'engagement organisationnel.....	29
2.9.1 L'engagement affectif envers l'organisation.....	32
2.10 L'intention de quitter .....	33
2.11 La performance au travail .....	33
2.11.1 La performance « in-role » d'un employé.....	33
2.11.2 Le comportement de citoyenneté organisationnelle.....	34

## II.

2.11.2.1 Définition .....	34
2.11.2.2 Les dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle.....	34
2.11.2.3. Les conséquences du comportement organisationnel .....	36
2.12 Comment les initiatives RSE influencent la performance des employés (Story & Neves, 2015).....	37
2.13 Conclusion théorique chapitre 2 .....	37
Partie Empirique.....	39
Chapitre 3 : Les hypothèses.....	39
3.1 Introduction.....	39
3.2 Modèle axé sur la perception des employés vis-à-vis de la RSE orientée employé, communauté et client. ....	39
3.3 Modèle axé sur la perception des employés vis-à-vis de la politique RSE orientée employé. ....	41
Chapitre 4 : Méthodologie .....	45
4.1 Présentation de Securex.....	45
4.2 Présentation générale de la politique RSE de Securex.....	45
4.3 Procédure .....	46
4.4 Echantillon .....	47
4.5 Echelles de mesures .....	47
Chapitre 5 : Résultats .....	53
5.1 Analyse descriptive.....	53
5.2 Analyse préalable des variables de contrôle.....	55
5.2.1 Différence de perception entre les hommes et les femmes vis-à-vis des initiatives RSE ? .....	55
5.2.2 La perception des employés vis-à-vis de la RSE varie-t-elle suivant la tranche d'âge des répondants ?.....	56
5.2.3 La perception RSE des employés de Securex varie-t-elle suivant la langue choisie pour remplir le questionnaire d'enquête ?.....	57
5.3 Régressions linéaires .....	57
5.3.1 Régression linéaire de l'identification organisationnelle sur l'engagement affectif.....	57
5.3.2 Régression linéaire de l'identification organisationnelle sur l'intention de quitter .....	58
5.3.3 Régression linéaire de l'identification organisationnelle sur la participation aux activités RSE .....	58
5.4 Tests de médiation .....	59
5.4.1 Hypothèse de médiation du prestige externe perçu sur la perception RSE et l'identification .....	59

5.4.2 Hypothèse de médiation de la fierté organisationnelle sur la perception RSE orientée employé et l'identification .....	61
5.4.3 Hypothèse de médiation de la justice organisationnelle .....	63
5.4.4 Hypothèse de médiation du capital social organisationnel .....	67
5.5 Modèles récapitulatifs.....	70
Chapitre 6 : Interprétations et discussions des résultats.....	73
6.1 Discussion des résultats.....	73
6.2 Limites de l'étude .....	76
6.3 Perspectives futures .....	78
6.4 Implications pratiques .....	79
Conclusion générale .....	81
Bibliographie.....	83



# Introduction générale

---

A l'heure actuelle, la responsabilité sociétale des entreprises préoccupent nos organisations dorénavant conscientes de son importance croissante. Les entreprises possédant désormais leur propre politique RSE se multiplient et cette tendance n'est pas prête à s'arrêter d'aussitôt. La plupart des diverses initiatives RSE mises en place par les organisations visent à contribuer au développement durable, à diminuer les impacts néfastes sur l'environnement mais également à collaborer pour une société équitable. Une question que nous pouvons dès lors nous poser est la suivante : une entreprise qui s'engage à appliquer une bonne politique RSE, a-t-elle dès lors de meilleurs résultats ? Est-ce bénéfique pour elle ? Ce présent mémoire a pour but d'apporter sa pierre à l'édifice en s'intéressant à l'impact d'une politique RSE sur la perception des employés mais aussi aux conséquences qu'elle engendre sur les attitudes et comportements de ceux-ci.

Nous étudierons donc d'une part la perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de leur entreprise en analysant les différents sentiments que ceux-ci peuvent ressentir vis-à-vis de la responsabilité sociétale. D'autre part, nous nous focaliserons ensuite sur les conséquences de cette perception, en nous intéressant aux comportements et réactions des employés au travail. Nous explorerons ainsi comment une bonne politique RSE peut contribuer au bon fonctionnement de l'entreprise en stimulant des attitudes telles que l'engagement ou la performance au travail des employés.

Afin de procéder à ces différentes analyses, nous avons choisi de réaliser notre étude au sein du groupe Securex<sup>1</sup>, une entreprise spécialisée dans la gestion des ressources humaines, où nous avons effectué un stage d'un peu plus de trois mois dans le département RSE de la firme à Bruxelles. Securex a instauré ces dernières années une nouvelle politique RSE dans l'entreprise et s'est montré très intéressé par la mise en place d'une telle étude dans ses bureaux afin de tester la perception RSE de ses employés.

Deux grandes parties composeront le présent mémoire. Une première partie dite *théorique* et une seconde dite *empirique*.

---

<sup>1</sup> Securex (2012). *Groupe Securex*. En ligne : <http://www.securex.be/fr>, consulté le 5 juin 2015.

2.

La partie théorique sera divisée en deux grands chapitres, précédés à chaque fois par une brève introduction et clôturés également dans les deux cas par une petite conclusion reprenant les points essentiels. Alors que la première partie repassera en revue les principales théories relatives à la responsabilité sociétale, la seconde analysera en profondeur le concept de perception de la RSE avec les différentes réactions qu'elle provoque dans l'attitude et le comportement des employés. Cette partie théorique a comme objectif de recenser les connaissances existantes de la littérature scientifique et de constater ce qu'il reste à explorer. Ainsi, elle nous permettra de construire nos différentes hypothèses afin de réaliser notre enquête le plus pertinemment possible.

Dans la partie empirique, nous tenterons de comprendre plus précisément le lien entre la perception RSE des employés avec ses conséquences sur la réaction et l'attitude des employés en testant nos hypothèses sur les travailleurs de Securex. L'enquête s'y apportant, sera construite à la suite de l'analyse théorique faite dans la première partie de ce mémoire et sera composée d'items déjà validés par la littérature scientifique. Nous tenterons par exemple de comprendre si un employé percevant de manière positive les différentes initiatives RSE mises en place par son organisation s'identifie plus à celle-ci. Si oui, le prestige externe ou la fierté organisationnelle en sont-ils des mécanismes médiateurs ? Quelles en sont les conséquences sur le comportement et l'engagement au travail des employés ? La justice organisationnelle et le capital social peuvent-ils être considérés comme un médiateur de la responsabilité sociétale sur les attitudes des employés au travail ? Une analyse descriptive, plusieurs régressions linéaires ainsi que des analyses de variances nous permettront de répondre à nos différentes hypothèses et d'étudier ainsi clairement la perception RSE des employés et leurs réactions envers celle-ci. Une analyse des résultats suivie d'un chapitre dédié à la discussion de ceux-ci clôtureront cette partie empirique.

Enfin, nous terminerons le présent mémoire par une conclusion générale reprenant les éléments essentiels vus durant celui-ci.

# Partie théorique

---

## Chapitre 1 : La Responsabilité Sociétale des entreprises

### 1.1 Introduction théorique chapitre 1

Nous commencerons cette partie théorique par un chapitre destiné à retracer le concept de la responsabilité sociétale des entreprises de ses origines à nos jours. Dans ce but, plusieurs théories de précédentes décennies seront revues chronologiquement dont notamment la pyramide RSE de Carroll. Nous établirons la définition de la responsabilité sociale au jour d'aujourd'hui. Nous analyserons par après les méthodes les plus répandues afin de mesurer la responsabilité sociétale. Ensuite, nous verrons également pourquoi instaurer une bonne politique RSE est bénéfique pour une entreprise avant d'étudier en profondeur la relation entre la performance sociétale d'une organisation et sa performance financière. Une meilleure politique RSE amène-t-elle davantage de gains financiers pour l'entreprise ? Enfin, nous terminerons ce premier chapitre par la théorie des parties prenantes, essentielle pour comprendre la perception et les réactions des employés envers la RSE.

Une petite conclusion théorique pour ce premier chapitre clôturera cette première section afin de mettre en avant les éléments essentiels vus lors de cette partie.

### 1.2 Qu'est-ce que la RSE ?

#### 1.2.1 Les origines de la RSE

Depuis des siècles déjà, nous pouvons aisément retrouver des traces du souci porté par la communauté commerciale envers la Société. Le concept de la responsabilité sociétale des entreprises n'est pas une nouveauté en soi. Pourtant, les écrits formels de la responsabilité sociale proviennent essentiellement du 20<sup>ème</sup> siècle, principalement à partir de 1950. Même si

4.

nous pouvons rencontrer de la littérature à ce sujet partout dans le monde, c'est surtout aux Etats-Unis que les écrits scientifiques s'y rapportant prolifèrent (Carroll 1999).

Déjà au début du XX<sup>ème</sup> siècle, Henry Ford souligne l'importance de voir le business comme un service et non une aubaine (Lee, 2008). L'idée que le business peut contribuer au bien-être n'est pas nouveau (De Roeck, 2013).

Bowen (1953, cité par De Roeck, 2013), considéré comme le père fondateur de la RSE avec son livre « *Social Responsibilities of the Businessman* », a voulu améliorer le bien-être social à travers l'interaction du business et de la Société. Il considère la RSE comme « *l'obligation des hommes d'affaires de suivre ces polices, de prendre ces décisions, ou de suivre ces lignes d'actions qui sont désirables en terme d'objectifs et de valeurs pour notre Société* » (Lee, 2008, p.57). En ce sens, Bowen proclame que cette volonté de responsabilité sociale des hommes d'affaires est un moyen pratique pour améliorer les problèmes économiques et d'atteindre ainsi pleinement les objectifs économiques que nous visons (Bowen, 1953, cité par De Roeck, 2013). Il argumente ses propos en disant que toutes les décisions et actions prises par les grosses firmes du monde touchent la vie des citoyens sur de nombreux points (Carroll, 1999).

Ensuite, Keith Davis, que Carroll (1999) considère lui-même comme le deuxième père de la RSE, est l'un des premiers pionniers à tenter de définir la RSE dans les années 60. Selon lui, la responsabilité sociétale réfère aux « *décisions et actions prises par les hommes d'affaires pour des raisons allant au-delà des intérêts économiques et techniques des firmes* » (Davis, 1960, p.70). Davis (1960) justifie ses propos en disant que les décisions managériales sont socialement responsables lorsqu'elles ont de bonnes chances d'apporter une prospérité économique à long terme à l'entreprise, rentabilisant ainsi cette perspective socialement responsable. Davis est également connu pour son concept d'« Iron Law of Responsibility » dans lequel il proclame que « *les responsabilités sociétales des hommes d'affaires doivent être proportionnelles à leurs pouvoirs sociaux* » (Davis, 1960, p.71). Il est intéressant de remarquer que jusqu'au milieu des années 60, c'est le mot « homme d'affaires » qui est utilisé dans la littérature concernant la RSE jusqu'à ce que Davis (1967) accentue alors le champ global d'application en englobant les institutions avec leurs actions et effets sur le système social entier. La responsabilité sociale s'élargit dès lors au système social dans son ensemble.

Malgré les travaux de Davis, très peu d'avancements sont effectués par après jusque dans les années 70. En 1971, le Comité du développement économique dépeint la responsabilité

sociale en trois cercles concentriques. Le cercle intérieur représente les fonctions basiques de l'économie telles que la croissance, les produits et les emplois. Le cercle intermédiaire suggère une utilisation des fonctions économiques plus consciencieuse des changements des valeurs sociales. Enfin, le cercle extérieur expose de nouvelles responsabilités que le monde du business devrait assumer afin d'être plus activement impliqué dans l'amélioration de l'environnement social. C'est également à cette époque, que les chercheurs se rendent compte de la nécessité d'avoir les pratiques sociales en adéquation avec les intérêts des parties prenantes. Ce nouveau concept, appelé le « Enlightened self-interest model », démontre l'intérêt à long terme qu'ont les organisations de supporter leur bien-être environnemental en vue d'assurer leur structure et leur base clientèle (Lee, 2008).

Ensuite, la performance de la RSE et son impact sur la performance financière des organisations ont pris une place importante à partir du milieu des années 70 jusqu'aux années 80 avant que les années 90 ne laissent place à l'émergence des théories de management stratégique avec notamment la théorie sur les parties prenantes ou encore du comportement de citoyenneté organisationnelle. (Lee, 2008 ; Carroll, 1999).

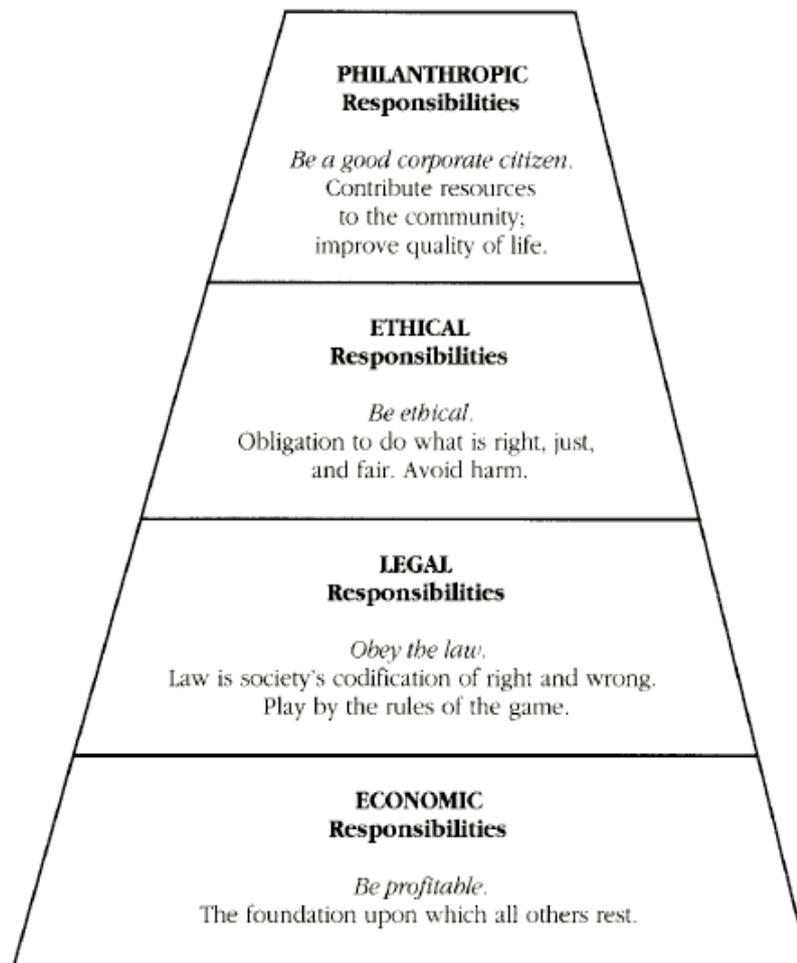
### **1.2.2 La pyramide de la responsabilité sociale de Carroll**

Carroll (1979 ; 1991) construit une pyramide RSE (voir Figure 1 ci-dessous) basée sur 4 responsabilités (économique, légal, moral et philanthropique) qui selon lui constituent ensemble la RSE :

- *Responsabilité économique* : les entreprises doivent pouvoir fournir aux consommateurs des biens et des services dont ils ont besoin afin réaliser un profit de ce procédé.
- *Responsabilité légale* : les entreprises doivent réaliser cette recherche de profit en respectant les lois et les régulations mises en place par l'Etat.
- *Responsabilité éthique* : cette dimension fait référence aux pratiques et aux normes non acceptées par les membres de la société (consommateurs, employés, ...) mais qui ne sont pas codifiées par des lois.
- *Responsabilité philanthropique* : cette démarche est plus volontaire que la responsabilité éthique dans le sens où l'entreprise entreprend ici des actions non plus exigées mais *désirées* par la société en attribuant des ressources humaines et financières à la communauté afin d'améliorer son bien-être.

Figure 1 : La pyramide RSE de Carroll, 1991, p.42

**The Pyramid of Corporate Social Responsibility**



Carroll (1991) insiste bien sur le fait que cette pyramide, bien que constituée de dimensions distinctes, forment un tout et que la responsabilité sociale des entreprises comprend la réalisation de ces 4 composantes.

### 1.2.3 Définition de la RSE aujourd'hui

Nous venons de le voir ci-dessus, le concept de la responsabilité sociétale n'a cessé d'évoluer ces dernières décennies. Qu'entendons-nous par responsabilité sociétale de nos jours ? Dans le cadre du World Business Council for Sustainable Development en 2000, la Responsabilité Sociale des Entreprises est définie comme « *l'engagement des business à contribuer au développement de l'économie durable, en travaillant avec les employés, leurs*

*familles, la communauté locale et la société au sens large afin d'améliorer la qualité de vie »* (Holme & Watts, 2000, p.10).

Kotler et Lee (2004) définissent la RSE plutôt comme « *l'engagement à améliorer le bien-être de la communauté à travers les pratiques discrétionnaires et les contributions aux ressources de l'entreprise* » (Kotler & Lee, 2004, p.3).

Dyllick & Hockerts (2002) suggèrent quant à eux une définition de durabilité d'entreprise en transposant le concept de développement durable au niveau du business : « *rencontrer les besoins des parties prenantes directes et indirectes de l'entreprise (employés, clients, groupes de pression, communautés, etc.. .), sans compromettre la capacité des futures parties prenantes de rencontrer leurs besoins.* » (Dyllick & Hockerts, 2002, p.131). Cette durabilité d'entreprise est possible via une viabilité économique, une minimisation des impacts négatifs sur l'environnement et l'initiative d'actions en concordance avec les attentes sociales. Les trois dimensions de cette approche, appelées souvent la « triple bottom line approach », doivent être satisfaites simultanément.

Enfin en 2010, la norme ISO 26000, issue d'un consensus international décrivant les principes et les thèmes de la RSE, définit la responsabilité sociétale comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui :*

- *contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société.*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes.*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales.*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »*

(International Organization for Standardization, 2010).<sup>2</sup>

La norme ISO 26000 « *est l'unique norme internationale qui vise à fournir aux organisations les lignes directrices de la RSE. Elle propose une méthode d'appropriation et de mise en œuvre. Elle donne un cadre international de comportement à tout type d'organisation (entreprise, collectivités, ONG, syndicats,...) quelle que soit sa taille, ses domaines*

---

<sup>2</sup> International Organization for Standardization (2010). *ISO 26000: lignes directrices relatives*

à la responsabilité sociétale. En ligne : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>, consulté le 8 mai 2015

8.

*d'actions. La norme est une définition volontaire, donc non contraignante* » (Afnor Groupe, s.d.).<sup>3</sup>

### **1.3 Les mesures existantes de la RSE**

Malgré un intérêt croissant pour la Responsabilité Sociale des Entreprises, il existe de nos jours encore très peu d'outils capables de bien mesurer la RSE. Malgré de nombreuses tentatives, la plupart des méthodes développées ont leur limitation (Turker, 2009b). Basé sur les travaux de Maignan et Ferrell (2000), Turker (2009b) propose la classification suivante pour les différentes méthodes existantes permettant de mesurer la RSE :

- 1) Les indices de réputation et les databases
- 2) Les indicateurs simples et multiples
- 3) L'analyse du contenu des publications des entreprises
- 4) Echelle mesurant la RSE au niveau individuel
- 5) Echelle mesurant la RSE au niveau organisationnel

Turker (2009b) rappelle que les indices de réputations ainsi que les databases sont les méthodes les plus courantes afin de mesurer la RSE, citant notamment The Kinder, Lydenberg and Domini (KLD) Database ou la Canadian Social Investment Database (CSID) comme exemple. KLD est un service d'évaluation indépendant spécifique à l'évaluation de la performance sociétale des entreprises (Waddock & Graves, 1997). Cette évaluation se fait sur base de 8 attributs de performance sociétale : relation communautaire, relation avec les employés, l'environnement, caractéristique des produits, traitement envers les femmes et les minorités, les contrats militaires, participation dans le pouvoir nucléaire et implication en Afrique du Sud (Turker 2009b).

Quant à la CSID, elle mesure notamment la somme de la moyenne des forces et faiblesses de chacune des 7 dimensions suivantes (Prahalad & Hamel, 1994, cités par Mahonney & Thorne, 2005): communauté, diversité, la relation des employés, l'environnement, les opérations internationales, les produits et les pratiques du business, et enfin la gouvernance d'entreprise. Malheureusement, comme le souligne Turker (2009b), malgré que cette database reprenne les relations avec les parties prenantes, elle ne reprend que les entreprises établies au Canada.

---

<sup>3</sup> Afnor Groupe (s.d.). *L'ISO 26000 en 10 questions*. En ligne : [http://groupe.afnor.org/flash-portail/S1402108-ISO26000\\_PUZZLE.swf](http://groupe.afnor.org/flash-portail/S1402108-ISO26000_PUZZLE.swf), consulté le 8 mai 2015

Les indicateurs tels que le « *Corporate crime* » ou « *the pollution control performance* » établis par le CEP (Council of Economic Priorities) sont des exemples d'indicateurs simples. En combinant ces différents indicateurs, nous obtenons des indicateurs multiples mais même en procédant comme cela, les indicateurs restent inaptes pour délimiter la structure entière de la RSE (Turker, 2009b).

Les publications RSE des entreprises sont de plus en plus nombreuses ces dernières années dues à l'attention portée par les firmes sur les problèmes sociaux (Gray et al., 1995, cités par Turker, 2009b). Mais les faits publiés dans ces publications peuvent être fort différents de la réalité dans le but de tromper les lecteurs et de créer une image favorable de l'entreprise. (Turker, 2009b).

La quatrième méthode utilisée est la mesure de la perception de la RSE par les individus. Aupperle (1984, cité par Turker, 2009b) a développé une échelle de mesure de valeur RSE pour les managers selon les 4 dimensions de Carroll. Mais ce modèle, basé sur les valeurs responsables des managers, n'est pas pratique pour obtenir de l'information à propos du comportement responsable des organisations (Turker, 2009b). Ce que confirme d'ailleurs Peterson (2004) : « *cette instrument n'est pas utile pour mesurer la performance de l'organisation dans les 4 domaines de manière indépendante, mais également pour mesurer la performance organisationnelle par les employés* » (Peterson, 2004, p. 306).

Singhapakdi et al. (1996) ont ensuite également imaginé une échelle de mesure de perceptions des managers à propos du rôle de l'éthique et de la responsabilité sociétale dans l'efficacité des organisations, baptisée PRESOR (Perceived Role of Ethics and Social Responsibility). Mais comme le souligne Turker (2009b), cette échelle mesure davantage les valeurs des individus que la responsabilité sociétale des organisations.

Enfin, relativement peu d'études ont été établies afin de mesurer la RSE au niveau organisationnel (Turker, 2009b). Maignan et Ferrel (2000) se sont appuyés sur le concept de « *corporate citizenship* », développant ainsi l'idée que le « *business doit respecter les contraintes économiques, légales, éthiques ainsi que responsabilités discrétionnaires imposées par leurs parties prenantes* » (Maignan et Ferrel, 2000, p. 284). Leur concept se base sur les 4 responsabilités de la RSE développées par Carroll (1979) mais ne reprend malheureusement que les clients, les employés et le public comme partie prenante. Ils ont ainsi développé une échelle de mesure de citoyenneté d'entreprise composée 32 items dont 8 pour chacune des 4 dimensions.

Turker (2009b), au vue des nombreuses limitations des échelles de mesure existantes, a pour sa part développé une échelle de mesure de la RSE centrée sur les parties prenantes qui repose sur une structure à 4 dimensions : RSE-Clients, RSE-Employés, RSE-Gouvernements et enfin RSE orienté société, environnement naturel, génération future et organisation non gouvernementale. Cependant, il n'a effectué aucun test de convergence, d'analyse discriminante ou de validation basées sur les analyses factorielles (El Akremi et al., 2015).

En résumé, malgré les efforts effectués pour construire une échelle de mesure de la perception de la RSE, trois grosses limitations restent présentes. Tout d'abord, les échelles existantes sont rarement basées sur la perception des employés vis-à-vis de la politique RSE et encore moins orientées vers les parties prenantes. Ensuite, certaines mesures sont déficientes au niveau de leur construction, dans le sens où bien souvent elles reprennent des dimensions non pertinentes de la RSE. Enfin, les études ne définissent pas la RSE comme une construction multidimensionnelle et d'ordre supérieur, c'est-à-dire comme une construction latente composée de variables indépendantes, capable par exemple de prédire des modèles complexes sur les attitudes et comportements au travail (El Akremi et al., 2015).

C'est pourquoi, El Akremi et al.,(2015) ont développé récemment une nouvelle mesure de perception des employés vis-à-vis de la RSE en définissant cette dernière comme une conception multidimensionnelle basée sur les parties prenantes : l'échelle de la Responsabilité Sociétale des Parties Prenantes. Pour plus de facilité, nous reprendrons dorénavant le terme anglais CStR (Corporate Stakeholder Responsibility). En reprenant l'idée d'Aguinis (2011) et de Barnett (2007), ils définissent la CStR comme « *les actions spécifiques accomplies par l'entreprise dans le but d'améliorer le bien-être des parties prenantes en prenant en compte la performance économique, social et environnemental* » (El Akremi et al., 2015, p.2). Ils ont établi la construction de celle-ci comme une construction super-ordonnée (dans le sens où cela représente un concept général par des dimensions spécifiques) et multidimensionnelle, basée sur la perception des employés à propos de la politique RSE déployée envers les différentes parties prenantes.

El Akremi et al.(2015) se sont basés sur six différentes orientations de la RSE pour la construction de leur échelle CStR (orienté-employé, orienté-client, orienté-environnement naturel, orienté-parties prenantes, orienté-fournisseur, et orienté-communauté), formant ainsi

une échelle composée de 39 items. C'est avec cette échelle que nous allons tenter de mesurer la perception des employés dans la partie empirique.

#### **1.4 Pourquoi la RSE est-elle intéressante pour les entreprises ?**

Après avoir défini le concept de la responsabilité sociétale des entreprises et regardé les mesures existantes, nous allons nous intéresser aux différentes raisons qui poussent les entreprises à instaurer une politique RSE.

Branco et Rodrigues (2006) soulignent tout d'abord qu'il existe deux visions différentes lorsqu'une entreprise s'engage dans la RSE. La vision « normative » lorsqu'une entreprise pratique la RSE car c'est moralement bien vu d'en faire et la vision « business » lorsque la firme en effectue pour des raisons de succès économiques.

S'engager dans la RSE implique évidemment des coûts, et les retours sur investissement sont généralement à long-terme mais il est évident que certaines entreprises s'y engagent car elles y voient une certaine sorte d'avantage compétitif en plus de l'aspect éthique (Bracon & Rodrigues, 2006).

McWilliams et al. (2006, p. 3) proposent de regarder les comportements des entreprises s'engageant stratégiquement dans la RSE d'un point de vue des ressources. En reprenant la théorie de Barney (1991), ils avancent que la RSE peut procurer un avantage compétitif durable en contrôlant effectivement des ressources de valeurs, rares, inimitables et non-substituables que la RSE peut aider à créer.

En utilisant également une perspective basée sur les ressources, Branco et Rodrigues (2006) ont exploré comment la RSE peut être un avantage compétitif pour les firmes. Ils argumentent qu'une stratégie RSE est bénéfique pour les entreprises aussi bien en interne, notamment pour les employés qui bénéficient de ressources intangibles tels que le savoir-faire ou la culture d'entreprise, qu'en externe via la réputation de la firme. Branco et Rodrigues (2006) prônent même qu'une bonne politique RSE permet à l'entreprise d'augmenter la motivation, le moral, l'implication et l'envie de rester des employés, voir même d'en attirer des meilleurs dans la firme concernée.

En outre, les employés peuvent tout d'abord avoir des bénéfices dits *fonctionnels* de ces initiatives RSE tels que l'amélioration des compétences managériales, développés lors de programme volontaire (Bhattacharya et al., 2008 cités par Bhattacharya et al., 2009). Ensuite, les bénéfices peuvent être également *psychologiques* dans le sens où l'employé peut intégrer la transition entre son travail et sa vie privée plus facilement. Enfin, l'employé peut adopter les *valeurs* RSE prônées par l'entreprise dans sa vie professionnelle mais aussi privée (Bhattacharya et al., 2009).

Branco et Rodrigues (2006) ajoutent qu'une entreprise avec une bonne réputation RSE peut améliorer ses relations avec des acteurs externes tels que les clients, les investisseurs, les banquiers ou encore les fournisseurs. Ce qui peut en retour, augmenter ses résultats financiers.

Enfin, les entreprises peuvent augmenter leurs revenus en bénéficiant de différentes primes et subventions via la mise en œuvre d'initiatives RSE. Par exemple, une firme ayant installé un système de recyclage, de réduction de déchets ou encore de consommation d'énergie verte, bénéficient non seulement de différentes subventions mais augmentent également sa performance financière grâce à l'utilisation d'un matériel efficient qui diminue désormais ses coûts d'opérations (Branco et Rodrigues, 2006).

Nous venons donc de voir qu'une entreprise peut tirer plusieurs avantages, internes ou externes, d'une bonne politique RSE et se distinguer ainsi de ses concurrents. Nous allons maintenant vérifier cela, en regardant si ces avantages compétitifs obtenus grâce à la RSE se traduisent effectivement par une meilleure performance financière de l'entreprise à travers différentes études menées par plusieurs chercheurs.

## **1.5 La RSE et la performance financière de l'entreprise**

Depuis plus de 30 ans, la pression sur les firmes pour s'engager dans la RSE augmente considérablement. En effet, la RSE est davantage orientée vers la performance plutôt que sur l'éthique comme c'était le cas à ses débuts. Pourtant certains managers résistent encore à cette pression, invoquant le trade-off entre le comportement RSE et la profitabilité. Le niveau d'analyse est désormais passé d'un niveau macro-social à un niveau organisationnel, où les effets de la RSE sur la performance financière sont examinés (Carroll & Shabana, 2010).

Beaucoup de chercheurs se sont penchés sur cette question de profitabilité via la RSE mais les résultats obtenus sont assez divergents (McWilliams & Siegel, 2000).

### 1.5.1 Etudes portant sur la perception de la RSE et la performance financière

Pava et Krausz (1995) ont repris 21 études analysant le lien entre la perception de la RSE et la performance financière. De ces 21 études, 12 établissent un lien positif entre la RSE et la performance financière, une seule une association négative et 8 aucune association. En examinant de plus près, ils ont remarqué notamment que 9 études reprenaient la performance environnementale et 6 l'index de réputation comme indice de performance RSE alors que le Stock Price Return (7 fois) et le Financial Accounting Return (6 fois) sont les plus souvent repris comme indice de performance financière.

Tableau 1 : Les résultats des 21 études reprises par Pava et Krausz, 1995, p.324

Direction of Association	Column A 1993 – Results
Positive Association	12
Negative Association	1
No Association	8
Totals	21

Tableau 2 : Critères RSE utilisées par les 21 études reprises par Pava et Krausz, 1995, p.325

CSR and traditional financial performance: summary of 21 empirical studies – CSR criteria used

Social-Responsibility Criteria	Studies Using Criteria	Studies Using Criteria and Reporting Positive Association	Studies Using Criteria and Reporting Negative Association
Environmental Performance	9	4	0
Reputational Index	6	4	1
CSR Disclosure	2	3	0
South African Investment	2	0	0
CEO Attitudes	1	0	0
Multiple Criteria	1	1	0
Totals	21	12	1

Tableau 3 : Critères de performance financière utilisées par les 21 études reprises par Pava et Krausz, 1995, p.325

CSR and traditional financial performance: summary of 21 empirical studies – financial performance criteria used

Financial Performance Criteria	Studies Using Criteria	Studies Using Criteria and Reporting Positive Association	Studies Using Criteria and Reporting Negative Association
Stock Price Returns	7	4	0
Financial Accounting Returns	6	3	1
Market-based Measure of Risk	2	1	0
Multiple Criteria	6	4	0
Totals	21	12	1

Au regard de ces deux derniers tableaux, nous constatons une certaine divergence entre les conclusions des différentes études. En plus d'utiliser des critères de mesure différents (surtout pour la performance financière), les résultats des études sont loin d'être unanimes. Nous pouvons dès lors affirmer à partir de ces tableaux que la relation entre la RSE et la performance financière est loin d'être évidente.

En reprenant le modèle tridimensionnel de Carroll (1991 ;1979), Aupperle et al. (1985) ont étudié la relation entre la perception de la RSE de plusieurs CEO et la performance financière sans pouvoir prouver une corrélation significatif puisqu'ils n'ont obtenu que des résultats variés. Avec cet échec, les auteurs indiquent qu'une étude opérée via la perception de plusieurs employés serait peut-être plus pertinent.

## **1.5.2 La relation performance sociétale-financière d'une entreprise**

### *1.5.2.1 Définition de la performance sociétale d'une entreprise*

Avant de nous intéresser au lien entre la performance sociétale et financière d'une organisation, regardons rapidement ce que nous entendons par « performance sociétale ».

La performance sociétale d'une entreprise est un concept multidimensionnel, constitué d'une variété d'inputs (tels que des investissements dans des équipements de contrôles de pollution ou dans d'autres stratégies environnementales), de différents processus (comme le traitement des femmes ou des minorités, les relations avec les clients) et enfin d'outputs (tels que les

relations bâties avec les communautés ou encore les programmes philanthropiques) (Wood, 1991 ; Aupperle et al., 1985).

En reprenant un premier modèle publié par Wartick et Cochran (1985), Wood (1991) définit la performance sociétale d'une entreprise comme: « *la configuration des principes de la responsabilité sociétale d'une entreprise, de ses processus de sensibilisation sociale ainsi que ses politiques, programmes et résultats observables, de sorte qu'ils relatent les relations sociétales de la firme* » (Wood, 1991, p.693).

Pour évaluer la performance sociétale d'une entreprise, les chercheurs doivent donc examiner le degré auquel les principes de la RSE motivent les actions prises par l'entreprise, mais également le degré auquel cette dernière utilise les processus de sensibilisation et met en œuvre des programmes destinés aux relations sociétales de l'entreprise. Enfin, il est important d'étudier les différents impacts (via les résultats observables) au niveau social (Wood, 1991).

Bien que la définition de Wood (1991) se base solidement sur plusieurs autres théories scientifiques, elle n'en reste pas moins longue et peut-être compliquée pour le simple lecteur. C'est pourquoi, Husted (2000) définit plus simplement la performance sociétale d'une entreprise comme : « *la capacité de rencontrer ou surpasser les attentes des parties prenantes concernant les questions sociétales* » (Husted, 2000, p. 27).

#### *1.5.2.2 Etude portant sur la relation entre la performance sociétale et financière*

Maintenant que nous avons une plus claire idée du concept, intéressons-nous chronologiquement aux différentes études portant sur la relation entre la performance sociétale et financière.

Ullman (1985) a pour sa part très vite souligné le trop grand nombre de variables différentes pouvant intervenir dans la relation performance sociétale et financière. Pour lui, il n'existe aucune raison de croire en une relation positive, si ce n'est par chance.

Wood et Jones (1995, p.261) ensuite, ont qualifié cette relation d'ambigüe et pointent plusieurs raisons à cela dont notamment un manque de théorie, de mesure de performance sociétale, de rigueur méthodologique ou encore « *une confusion à propos de quelle partie prenante est représentée par quelle mesure* » (Wood et Jones, 1995, p.261). Néanmoins, ils

ont pu observer une nette corrélation entre une mauvaise performance sociétale et financière. Cette tendance se confirme également dans l'étude de Pava et Krausz (1995) qui montre qu'une entreprise pratiquant la RSE ne performe pas moins bien qu'une autre ne la pratiquant pas.

Peu après, Mc Williams et Siegel (2000) avancent que la non-prise en compte des investissements en recherche et développement (un prédicteur important de la performance financière) dans les différentes enquêtes, augmente la distorsion de cette relation. En introduisant une mesure de R&D (abréviation de recherche et développement) dans leur modèle, Mc Williams et Siegel (2000) trouvent pour leur part que la RSE n'a plus aucun impact sur la performance financière. Ils expliquent ce résultat par le fait que les entreprises fortement engagées en RSE, le sont également en R&D et qu'il est donc difficile de mesurer l'impact de la RSE sur la performance si on ne contrôle pas les coûts en R&D.

Le problème principal de cette relation est qu'il est difficile de savoir si une responsabilité sociétale mène à une performance financière ou l'inverse (Branco et Rodrigues, 2006). C'est précisément ce qu'ont tenté de répondre Waddock et Graves (1997) sans réel succès puisqu'ils ont obtenu deux réponses positives dans les deux cas, même s'ils ont plutôt conclu qu'une bonne performance financière permettait grâce aux moyens obtenus par celle-ci, d'investir dans les activités sociales.

A la suite d'une grosse étude menée par Orlitzky et al. (2003), Orlitzky (2005) conclut qu'il ne faut pas voir la relation performance financière-sociétale comme un trade-off mais que l'un et l'autre peuvent être considéré comme la cause et la conséquence tel un cercle vertueux. Nous retiendrons notamment que l'auteur voit un effet de la performance sociétale sur la performance financière grâce à la réputation et le goodwill de la firme.

Margolis et al. (2007) ont également réalisé une méta-analyse sur la relation entre la performance sociétale et financière. Ils ont trouvé un effet globalement positif mais faible. Ils pensent également que c'est la performance financière qui engendre une performance sociétale et non l'inverse.

Enfin, selon Barnett (2007), la RSE est un investissement dans le bien-être social qui augmente la performance financière de l'entreprise en gonflant ses revenus ou en diminuant ses coûts. Mais il concède que le mécanisme n'est pas toujours clair. Il souligne que cette influence de la RSE sur la performance financière se fait tout d'abord par le renforcement de

la relation avec les parties prenantes. Il explique la différence de l'effet de la RSE sur les « return » financiers suivant les entreprises par la capacité d'influence sur les parties prenantes de la firme (SIC en anglais pour stakeholder influence capacity). Elle se définit comme suite : « *SIC est la capacité de la firme d'identifier, d'agir et de profiter des opportunités pour consolider ses relations avec les parties prenantes à travers la RSE* » (Barnett, 2007, p.803). C'est pourquoi, Barnett (2007) conclut que l'influence de la RSE sur la performance dépend de l'attitude et du comportement des parties prenantes envers les actions RSE.

De Roeck (2009), qui se base sur les publications de Bhattacharya et al. (2009) ainsi que sur la théorie des parties prenantes de Lee (2008), rejoint Barnett dans ses conclusions, en disant que les bénéfices des différents retours sur investissements de la RSE sont influencés par la capacité de ces initiatives RSE à consolider la qualité de la relation entre l'organisation et ses parties prenantes.

Après ce tour d'horizon des différentes études et théories sur le lien entre performance RSE et financière, nous avons observé qu'il existe des liens positifs, négatifs ou neutres (McWilliams et al., 2006 ; Margolis et al., 2009 ; Allouche & Laroche, 2005).

C'est pourquoi, la RSE peut être mieux expliquée à travers des variables intermédiaires affectant la perception et l'attitude des parties prenantes (Aguinis & Glavas, 2012 ; Jones, 2010). Le but étant de renforcer le bien-être et la relation entre les parties prenantes et l'organisation à travers les initiatives RSE (Bhattacharya et al., 2009 ; Carroll & Shabana, 2010). Selon De Roeck (2009), « *Les initiatives typiques RSE incluent généralement la protection de l'environnement naturel, la promotion de causes justes, la poursuite de philanthropie, l'investissement dans les communautés locales ou encore le développement de bonnes pratiques commerciales qui promeut le bien-être des employés au travail.* » (De Roeck, 2009, p123-124).

En prenant en compte ces dernières considérations (Barnett, 2007 ; Aguinis & Glavas, 2012 ; Jones, 2010 ; De Roeck, 2013), nous allons poursuivre notre étude en nous intéressant tout d'abord à la théorie des parties prenantes qui nous semble vitale pour tenter de comprendre toute l'influence de la RSE.

## 1.6 La théorie des parties prenantes

Le modèle des parties prenantes de la RSE est devenu au début du 21<sup>ème</sup> siècle, une pierre angulaire dans les théories de la responsabilité sociétale (Barnett, 2007 ; Carroll & Shabana, 2010 ; Lee, 2008).

Les parties prenantes d'une firme peuvent être définies comme : « *les individus et les électeurs qui contribuent, volontairement ou non, à la capacité de création de sa richesse et de ses activités, et qui en sont les bénéficiaires potentiels et/ou les preneurs de risques* » (Post et al., 2002, p.8).

La théorie des parties prenantes est normative dans le sens où l'intérêt de chaque partie prenante est considéré comme une valeur intrinsèque (Donaldson & Preston, 1995, cités par De Roeck, 2013). Les firmes ont en effet une obligation morale envers chaque groupe, autre que les actionnaires, concerné de près ou de loin par ses activités. Cette obligation s'étend au-delà de ce qui est écrit dans la loi ou dans les contrats syndicalistes (Jones, 1980, cités par De Roeck, 2013).

Freeman (2004) dans sa théorie de l'approche des parties prenantes revisitée, souligne qu'il est primordial de tenir compte des parties prenantes, de leurs problèmes ou ambitions, et de prendre des décisions dans leurs intérêts afin d'être performant financièrement. Parmar et al. (2010) appuient d'ailleurs ce point en disant que la création de valeur par l'entreprise doit être avant tout de la création de valeur pour les parties prenantes. Ils ajoutent également qu'il en va même de la survie de l'entreprise puisque celle-ci est dirigée par les attitudes et les comportements de tous ceux les membres de l'organisation.

Bhattacharya et al. (2009) ont examiné quand, comment et pourquoi les activités RSE amènent les parties prenantes à contribuer favorablement à la pérennité de l'entreprise. Selon eux, il est nécessaire que les activités RSE bénéficient d'abord aux parties prenantes avant de pouvoir être bénéfique pour l'entreprise. Ils soulignent d'entrée que les bénéfices d'une politique RSE d'une entreprise diffèrent fortement selon les individus, même au sein d'une même sorte de partie prenante. La perception des parties prenantes vis-à-vis des initiatives varient en fonction des objectifs initiaux indiqués mais également en fonction de la motivation de l'entreprise derrière celles-ci. La motivation peut en effet être extrinsèque (volonté d'augmenter le profit) ou intrinsèque (destinée vraiment au but pour lequel l'initiative a été initiée) (Batson, 1998, cité par Bhattacharya et al., 2009).

Par la théorie des parties prenantes, Jones (1995) explique comment la RSE peut contribuer à la performance financière de la firme en créant des avantages compétitifs. Selon lui, les initiatives RSE augmentent la confiance intrinsèque envers l'entreprise et la désirabilité de l'avoir en tant que partenaire, ce qui en retour décroît les coûts de transaction et d'agencement avec les parties prenantes. Jones conclut que la performance RSE de la firme est reflétée par les tentatives d'établir une relation de confiance entre la firme et les parties prenantes, ce qui devrait selon toute vraisemblance, contribuer à la performance financière de la firme. Barnett (2007) rejoint les propos de Jones en affirmant lui aussi que la RSE augmente la confiance donnée à la firme, renforçant alors sa relation avec les parties prenantes (augmentation de la satisfaction des employés par exemple). Ce qui engendre ainsi une diminution des coûts de transaction et mène à un gain financier à travers une diminution du turnover des employés ou un personnel plus enthousiaste (Barnett, 2007).

En soulignant l'importance de ces parties prenantes, les chercheurs suggèrent qu'au lieu de s'intéresser directement à la relation entre la RSE et la performance financière, il vaut mieux adopter une nouvelle perspective en se concentrant sur des mesures de performance intermédiaires telles que les attitudes des parties prenantes. Cette approche permet de mieux comprendre les bienfaits d'une politique RSE pour une entreprise (Aguinis & Glavas, 2012).

C'est dans ce but, que nous allons à travers ce mémoire, étudier la perception et les réactions aux initiatives RSE d'une des parties prenantes les plus importantes pour l'entreprise, à savoir les employés.

## **1.7 Conclusion théorique du chapitre 1**

Dans le premier chapitre de cette partie théorique, nous avons revu comment la responsabilité sociétale des entreprises a pris une place importante au sein des organisations au fur et à mesure de ces dernières années. La RSE est devenue de nos jours un facteur incontournable dans la vie des organisations. Elle est même vue comme un élément de différenciation entre les entreprises puisqu'elle permet de créer des avantages compétitifs, que ce soit en interne par le savoir-faire ou en externe par la réputation de la firme.

Par la suite, nous nous sommes demandés si les organisations peuvent effectivement transformer ces avantages compétitifs dus à la RSE en de réelles gains financiers. Reformulé autrement, si une bonne performance sociétale d'une organisation induit une meilleure

performance financière de celle-ci. Devant la divergence de plusieurs grosses études sur cette question, nous nous sommes aperçus qu'il est plus intéressant d'étudier l'impact d'une politique RSE sur les parties prenantes d'une organisation afin de mieux comprendre l'effet de la RSE sur les performances de l'entreprise. De par cette théorie, de nombreux auteurs ont souligné l'importance de privilégier les parties prenantes à travers les actions RSE des entreprises. C'est en s'intéressant aux attitudes et perceptions de ces parties prenantes vis-à-vis de la RSE que nous pouvons mieux comprendre tout le mécanisme du bienfait de la RSE sur les entreprises. Les parties prenantes d'une organisation sont nombreuses. A travers ce mémoire, nous avons décidé de nous focaliser sur l'une des parties la plus importante de celle-ci, à savoir les employés. Ce choix se justifie par le rôle capital que tiennent les employés dans l'entreprise. En étudiant leur perception, comportements et attitudes, nous sommes plus à même à comprendre toute l'impact d'une politique de responsabilité sociétale sur une entreprise et sa performance.

## **Chapitre 2 : La perception des employés sur les initiatives RSE**

### **2.1 Introduction théorique chapitre 2**

Dans ce second chapitre, nous analyserons en profondeur la perception des employés vis-à-vis de la RSE en examinant les ressentiments de ceux-ci à la suite de la mise en place d'initiatives RSE par leur entreprise. Pour ce faire, nous verrons ces notions par étape et commencerons tout d'abord avec les concepts du prestige externe perçue et de la fierté organisationnelle, essentiels afin d'étudier la notion d'identification organisationnelle d'un employé envers son entreprise. Ensuite, les concepts de justice organisationnelle et de capital social seront également examinés dans ce même but. D'une part, nous tâcherons de bien définir ces concepts. D'autre part, nous veillerons à établir leurs antécédents en lien avec la RSE mais également leurs conséquences ou leurs effets sur les employés.

Enfin, nous examinerons les différents effets d'une politique RSE sur l'engagement, la performance, le comportement de citoyenneté et l'intention de quitter de l'employé. Pour chacun de ces concepts, une définition sera donnée ainsi que des antécédents déjà démontrés par d'autres chercheurs scientifiques.

Comme nous l'avons fait pour le premier chapitre, nous clôturons cette seconde partie théorique de ce mémoire par une conclusion théorique reprenant les éléments essentiels recouverts par cette seconde section. Ces éléments nous permettront de construire nos différentes hypothèses pour la partie pratique de notre étude.

### **2.2 Pourquoi s'intéresser aux employés ?**

Comme le soulignent Aguilera et al., (2007), Rupp (2011) ou encore Turker, (2009a), les employés ont reçu très peu d'attention dans la littérature RSE. Ce qui est assez surprenant lorsque nous savons qu'ils sont le moteur même du fonctionnement de l'organisation et donc de sa performance (Rupp et al., 2006). De plus, de par leur appartenance à l'entreprise, les employés contribuent, réagissent et sont les premiers concernés des initiatives RSE de l'organisation. Ils sont donc un pion essentiel de la performance sociale de l'entreprise (Aguilera et al., 2007 ; Aguinis & Glavas, 2012).

Enfin, outre leurs compétences propres, les employés ont également un impact sur les performances de la firme de par leurs comportements puisque ce sont eux qui détiennent le capital humain, et non la firme. Ils sont en effet des individus libres de choisir leurs comportements et leur engagement au travail. Car même si la firme a accès à ce capital humain pour déployer ses objectifs stratégiques, elle dépend des agissements des employés dont les conséquences peuvent être aussi bien négatives que positives (Branco & Rodrigues, 2006). L'employé se comportant en reflet de la manière dont l'organisation le traite, il exécute une attitude négative au travail s'il perçoit son entreprise comme irresponsable (Story et Neves, 2015).

En revanche, s'il la perçoit comme éthique et responsable, il adoptera une attitude positive et voudra même augmenter sa productivité au travail (Rupp et al., 2006).

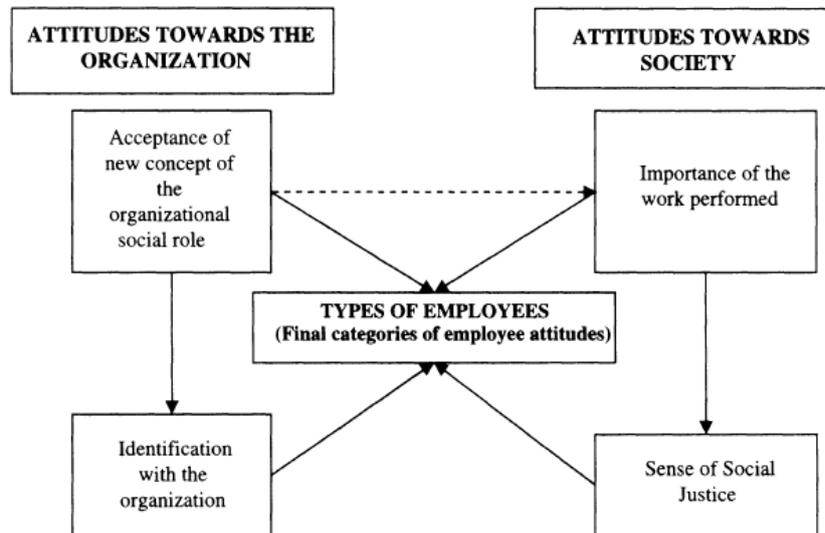
C'est pourquoi, il est primordial de développer un capital humain aussi bien compétent qu'aligné avec la stratégie de la firme à travers l'attraction, le développement, le maintien et la rétention des employés (Branco & Rodrigues, 2006).

### **2.3 L'étude de Rodrigo et Arenas (2008)**

Rodrigo et Arenas (2008) se sont penchés sur les différentes perceptions et réactions que peuvent avoir un employé à la suite d'un nouveau programme RSE au sein de l'entreprise. Selon eux, deux différentes attitudes peuvent être observées : une envers l'organisation et une autre envers la société. Celles-ci sont subdivisées quatre catégories :

- 1) **L'acceptation du nouveau rôle de l'organisation** : avec l'introduction d'un nouveau programme RSE, les employés développent de nouveaux comportements et émotions en lien avec le nouveau rôle dans lequel s'est engagée l'entreprise.
- 2) **L'identification avec l'organisation** : lorsque l'employé réagit favorablement au nouveau rôle de l'organisation qui est en accord avec son opinion social.
- 3) **L'importance attachée au travail effectué** : certains employés se sentent plus responsables, plus liés à l'entreprise et s'engagent donc plus dans leur travail.
- 4) **Un sens de justice sociale** : perception que beaucoup d'employés développent via les « entraînements éthiques » (formations ou workshops financés par l'entreprise relatifs à l'éthique dans le business) proposés par le nouveau programme RSE et les expériences personnelles.

Figure 2 : Perceptions et réactions des employés après la mise en œuvre d'un nouveau programme RSE. Rodrigo et Arenas, 2008, p.270



Enfin, Rodrigo et Arenas (2008) terminent leurs propos en classant les employés selon leurs attitudes à la suite d'une nouvelle initiative RSE : *le collaborateur engagé* (très concerné et enthousiaste quant aux nouvelles initiatives, il s'identifie avec l'organisation), *le collaborateur indifférent* (comprend le nouveau rôle de l'entreprise mais ne s'identifie pas plus ou moins à celle-ci), et *le collaborateur dissident* (fortement en désaccord avec le nouveau rôle de l'organisation, il ne s'intéresse qu'à l'argent que lui procure son travail et se fiche de toute signification sociale).

Nous venons de constater via à Rodrigo et Arenas (2008) que les actions RSE mises en place par leur entreprise, ne laissent pas les employés indifférents. Nous allons maintenant étudier plus spécifiquement différentes perceptions reconnues par la littérature scientifique telles que le prestige externe perçu, la fierté organisationnelle, l'identification organisationnelle, le sens de la justice sociale et le capital social organisationnel.

## 2.4 Le prestige externe perçu

Riordan et al., (1997, cités par Branco et Rodrigues, 2006) affirment que les réactions des employés à propos des initiatives entreprises par leur organisation dépendent souvent de l'image qu'en ont des groupes extérieurs à celle-ci.

Ce prestige externe perçu (PEP), appelé également l'image externe construite (Dutton et al., 1991), est une construction indirecte de l'image de l'entreprise qu'un employé établit en adoptant le point de vue qu'une personne extérieure pourrait avoir de l'entreprise. (Kim et al., 2010). C'est pourquoi deux employés d'une même organisation peuvent avoir deux perceptions totalement différentes (Smidt et al., 2001). Toutes actions qui mènent à une réaction positive des parties prenantes externes peuvent avoir un effet positif directement sur les employés de l'entreprise (Dutton et al., 1994).

En effet, plusieurs études démontrent que le PEP influence le comportement des employés. Ainsi, lorsque les employés se sentent fiers d'appartenir à une entreprise bien considérée par la société, leur implication envers leur organisation augmente (Dutton et al., 1994 ; Smidts et al., 2001). Les employés se soucient de l'image de leur propre organisation car la perception qu'en ont des personnes extérieures influencent directement la réputation même des employés et leur propre estime (Dutton & Dukerich, 1991).

Enfin, le prestige externe perçu de leur organisation est également très important pour les employés puisque une mauvaise réputation de la firme, influence négativement leur satisfaction au travail et augmente leur intention de quitter l'entreprise (Riordan et al., 1997, cités par Branco et Rodrigues, 2006).

## **2.5 La fierté organisationnelle**

Un autre sentiment que peut ressentir un employé vis-à-vis d'une initiative RSE, est la fierté pour son entreprise. Bien qu'assez proche, ce concept est bel et bien différent du prestige externe perçu.

La fierté organisationnelle réfère « *au sens du plaisir et de l'estime de soi qu'un individu ressent de son affiliation à son entreprise* » (Jones, 2010, p.859).

Beaucoup d'employés sont fiers d'appartenir à une organisation respectée (Smidts et al., 2001) et s'identifient fortement lorsque des membres extérieurs la considèrent comme prestigieuse (Mael & Ashforth, 1992). C'est pourquoi, les employés d'une firme s'engageant favorablement dans des programmes de bénévolat, ont tendance à développer une plus grande fierté organisationnelle car ils pensent que les externes voient cet engagement dans le volontariat comme favorable à l'organisation. Cela engendre généralement un sentiment d'identification des employés envers leur firme (Jones, 2010). En effet, un employé fier de son entreprise est motivé à s'identifier à celle-ci afin d'augmenter son estime de soi (Ashforth

& Mael, 1989). Pourtant, comme le soulignent Dutton et al. (1994), les employés s'identifiant fortement à leur organisation ne sont pas nécessairement fiers d'être affiliés à celle-ci.

## 2.6 La théorie de l'identité sociale et l'identification organisationnelle

Les concepts de prestige externe perçu et de fierté organisationnelle nous amènent à nous intéresser à la théorie de l'identité sociale et à l'identification organisationnelle.

Selon Maignan et Ferrell (2001, cités par De Roeck, 2013), la théorie de l'identité sociale permet d'expliquer la relation entre la performance sociale d'une entreprise et l'attitude de ses employés au travail.

D'ailleurs, dans sa thèse, De Roeck (2013) se repose sur la théorie de **l'identité sociale** (SIT en anglais) pour expliquer comment la RSE peut influencer la relation qu'un employé peut avoir avec son organisation et ainsi l'influence qu'elle a sur ses attitudes au travail. L'identité sociale est « *cette part de la conception personnelle d'un individu qui découle de sa connaissance ou de son adhésion à un groupe (ou des groupes) ainsi que des valeurs et significations émotionnelles liées à cette adhésion* » (Tajfel, 1978, p.63 cité par De Roeck et Swaen, 2009) alors que l'identification sociale « *correspond à ce processus par lequel un individu s'auto-catégorise dans différents groupes sociaux de référence (organisation, sexe, tranche d'âge, religion etc.) afin de se définir* » (Hogg & Terry, 2000 cités par De Roeck & Swaen, 2009).

Un des facteurs clé est **l'identification organisationnelle** (OI en anglais pour organizational identification) qui est en fait une forme spécifique de l'identité sociale.

Mael et Ashforth (1992) définissent l'identification organisationnelle comme « *la perception d'harmonie ou d'appartenance à une organisation, où l'individu se définit lui-même en terme avec l'organisation dans laquelle il est membre* » (Mael & Ashforth, 1992, p.104). C'est un procédé d'auto-catégorisation (Ashforth & Mael, 1989).

Dutton et al., (1994) voient l'identification organisationnelle comme « *le degré auquel le membre se définit lui-même avec les mêmes attributs qu'il utilise pour définir l'organisation* » (Dutton et al, 1994, p.239). Selon eux, les employés s'identifiant fortement à leur organisation, ont tendance à prendre les succès et les échecs de cette dernière comme les leurs. Ces employés seront fiers de travailler dans une entreprise avec une réputation

favorable, ce qui influencerait positivement leurs attitudes au travail. Dutton et Dukerich (1991) ajoutent même que ces employés sont plus motivés à aider à ce que l'entreprise atteigne ses objectifs, puisque cela se refléterait positivement sur leur organisation et sur eux-mêmes (Jones, 2010).

Kim et al., (2010) ont étudié l'identification des employés vis-à-vis de leur firme à travers les concepts « d'association RSE », c'est à dire la perception des employés sur l'attitude de l'entreprise envers les problèmes sociaux (Brown et Dacin, 1997) et de « participation RSE » qui est le degré d'implication des employés dans les activités RSE. Ils ont démontré à travers cette étude que les initiatives RSE de la firme augmentent l'identification des employés envers leur entreprise, ce qui engendre à son tour une plus grande implication de ceux-ci. Alors que « l'association RSE » influence indirectement l'identification organisationnelle à travers le prestige extérieur perçue, « la participation RSE » l'influence quant à elle directement. Ils en concluent donc que la performance RSE peut être un moyen efficace pour les compagnies de maintenir une relation positive avec leurs employés.

De Roeck (2013) avance que les bénéfices obtenus de l'identification devraient à leur tour améliorer leur satisfaction au travail et leur implication, deux caractéristiques clé pour mesurer la performance financière.

## **2.7 La justice organisationnelle**

Comme l'ont très bien souligné Rodrigo et Arenas (2008), l'employé peut développer une perception de justice à la suite d'un nouveau programme RSE dans l'organisation.

La justice organisationnelle se reporte à « *la perception des employés de l'équité de sa rétribution (la justice distributive), des procédures de décisions le concernant (la justice procédurale), des justifications reçues pour les décisions le concernant (la justice informationnelle), et enfin l'appréciation par l'employé du traitement reçu par l'organisation (la justice interpersonnelle)* » (Rupp, 2011, p. 72).

Tyler et Blader (2003) avancent à travers leur modèle de groupe sur l'engagement que les individus évaluent et forment leur identité par les procédures de justice effectuées par le groupe auquel ils appartiennent. Ceux-ci pensent en effet que les informations relatives aux procédures de justice sont les facteurs les plus pertinents pour identifier les informations de leur organisation.

En se basant sur le travail de Colquitt (2001) effectué sur la justice organisationnelle, Aguilera et al. (2007) proposent une typologie de 3 jugements des employés sur les efforts RSE faits par leur propre organisation. Tout d'abord, les employés jugent l'intérêt porté par leur organisation sur les questions sociales à travers les actions déployées (la RSE procédurale). Ensuite, à travers les résultats produits par ces actions (la RSE distributive). Et enfin, via le traitement réservé aux individus internes et externes à l'organisation lorsque ces actions sont menées (la RSE interactionnelle).

A la suite d'une grande méta-analyse effectuée par Colquitt et al. (2001) sur la justice organisationnelle regroupant plus de 186 études, il s'avère qu'une perception de justice et d'équité engendre positivement le bien-être des employés via la satisfaction au travail mais également l'engagement organisationnel et la performance au travail (Aguilera et al., 2007 ; Rupp et al., 2006). Lorsque les employés perçoivent un sens d'équité dans leur organisation, ils sont plus heureux et travaillent plus ardemment (Aguilera et al., 2007).

Il est donc intéressant de constater que cette perception de justice organisationnelle joue un rôle important chez les employés puisqu'elle semble jouer un rôle d'intermédiaire entre la mise en œuvre de nouvelles initiatives RSE et de l'implication et de la performance au travail d'un employé.

## **2.8 Le capital social organisationnel**

Il serait intéressant également d'étudier si une bonne perception des employés à propos de la RSE mise en place par une entreprise, influence le capital social organisationnel de celle-ci. Si à ma connaissance aucune étude n'a déjà établi le lien entre les deux concepts, il est intéressant de nous poser la question.

Le capital social organisationnel est un concept multidimensionnel faisant référence aux caractéristiques des relations sociales qui favorisent l'action collective pour un bénéfice mutuel (Putnam, 1995, cité par Kiss et al., 2014). Cette notion reflète donc les caractéristiques d'un groupe social plutôt que celle d'un individu. Elle est constituée par les expériences partagées d'un groupe, forgée par la confiance mutuelle et la réciprocité (Kouvonen et al., 2006). Putnam (1995, cité par Kiss et al., 2014) souligne ainsi que la confiance et le réseau ("network" en anglais) au sein même de l'organisation facilitent la coordination et la coopération.

Hasle et al. (2007, cités par Kiss et al., 2014) vont plus loin, en ajoutant que la collaboration décrit avec davantage de précision la dynamique interne de la relation entre les employés ainsi qu'entre les employés et le management ainsi que le concept de « network ». C'est pourquoi, la collaboration est considérée comme le premier pilier du capital social au sein de l'organisation. La confiance est également un élément essentiel et en constitue le second pilier. Enfin, le concept de justice développé un peu plus haut, définit également avec la confiance, la relation entre le management et son équipe. Pour cette raison, la justice est considérée comme le troisième pilier du capital social organisationnel (Hasle et al., 2007, cités par Kiss et al., 2014).

Kouvonen et al. (2006) avancent quant à eux que le capital social peut être divisé en deux composantes. Tout d'abord, en une dimension structurelle composée des interactions sociales qui donnent ainsi accès aux différentes ressources via le network. Ensuite, en une dimension cognitive incluant les valeurs, les normes et la réciprocité qui forment les ressources mêmes créées via l'interaction entre les individus du réseau social. En d'autres termes, la composante structurelle réfère à l'étendue et à l'intensité des liens relationnels alors que la composante cognitive se reporte aux perceptions de support, partage, réciprocité et de confiance (Harpham et al., 2002 ; Subramanian et al., 2003, cités par Kouvonen et al., 2006).

La façon la plus évidente par laquelle une organisation construit son capital social, est à travers les relations qui existent entre ses membres. Pour ce faire, l'organisation peut développer des pratiques d'employabilité qui promeuvent une certaine stabilité parmi les membres. Un capital social fort engendre une meilleure performance au travail et inclut des investissements en formations ou en travaux en collaboration. Le capital social organisationnel peut inciter un employé à mettre ses intérêts immédiats individuels sur le côté en faveur des objectifs à long-terme du groupe. Car si les individus sont convaincus que leurs efforts font partie d'un collectif intégré, ils sont plus enclins à consacrer du temps à des tâches utiles à l'organisation plutôt qu'à eux-mêmes. En ce sens, le capital social rend l'action collective plus efficiente car il devient un substitut des contrats formels, des incitations et des mécanismes de surveillance. Il promeut ainsi une implication individuelle de l'employé en faveur du collectif (Leana & van Buren III, 1999).

Après avoir étudié les différentes perceptions qu'un employé peut avoir d'une politique RSE, nous allons maintenant nous intéresser aux différentes attitudes et réactions

que ceux-ci peuvent avoir. Nous allons nous pencher sur différentes variables déjà prouvées par la littérature scientifique comme étant des attitudes observées chez les employés à la suite d'une initiative RSE.

## 2.9 L'engagement organisationnel.

De nombreux chercheurs dont notamment Turker (2009a) se sont intéressés au lien entre la RSE et l'engagement organisationnel d'un employé.

L'engagement organisationnel est « *le lien psychologique entre l'employé et son organisation qui impacte sa décision de rester ou non membre de cette organisation* » (Allen & Meyer, 1996, p.252).

Meyer et al. (2002) ont construit au fil des années un modèle théorique sur l'engagement en 3 composantes distinctes : *l'engagement affectif*, *l'engagement de continuité* et *l'engagement normatif*. Ils définissent tout d'abord l'engagement affectif comme « *l'attachement émotionnel, l'identification, et l'implication par rapport à l'organisation* » (Meyer et al., 2002, p. 21). Ensuite, « *L'engagement de continuité se réfère à la perception des coûts associés au départ de l'organisation.* » (Meyer et al., 2002, p.21). L'engagement de continuité est d'abord développé sur base de deux facteurs : le nombre d'investissements faits par les individus (appelés side-bets) ainsi que la perception d'un manque d'alternatives ailleurs (Becker 1960, cité par Allen et Meyer, 1990). Ensuite, en reprenant une étude de McGee & Ford (1987), Meyer et al. (2002) discernent par après deux concepts dans l'engagement de continuité: d'une part, la perception d'un manque d'alternatives d'emplois et la perception des sacrifices liés au fait de quitter l'organisation d'autre part. Enfin, « *L'engagement normatif reflète un sentiment d'obligation de rester dans l'organisation.* » (Meyer et al., 2002, p.21).

Bien que l'engagement affectif et normatif soient distinguables, ils semblent être reliés quelque peu avec toutefois une nuance entre les deux concepts. L'engagement de continuité, se distingue quant à lui très bien des deux autres composantes (Allen et Meyer, 1990).

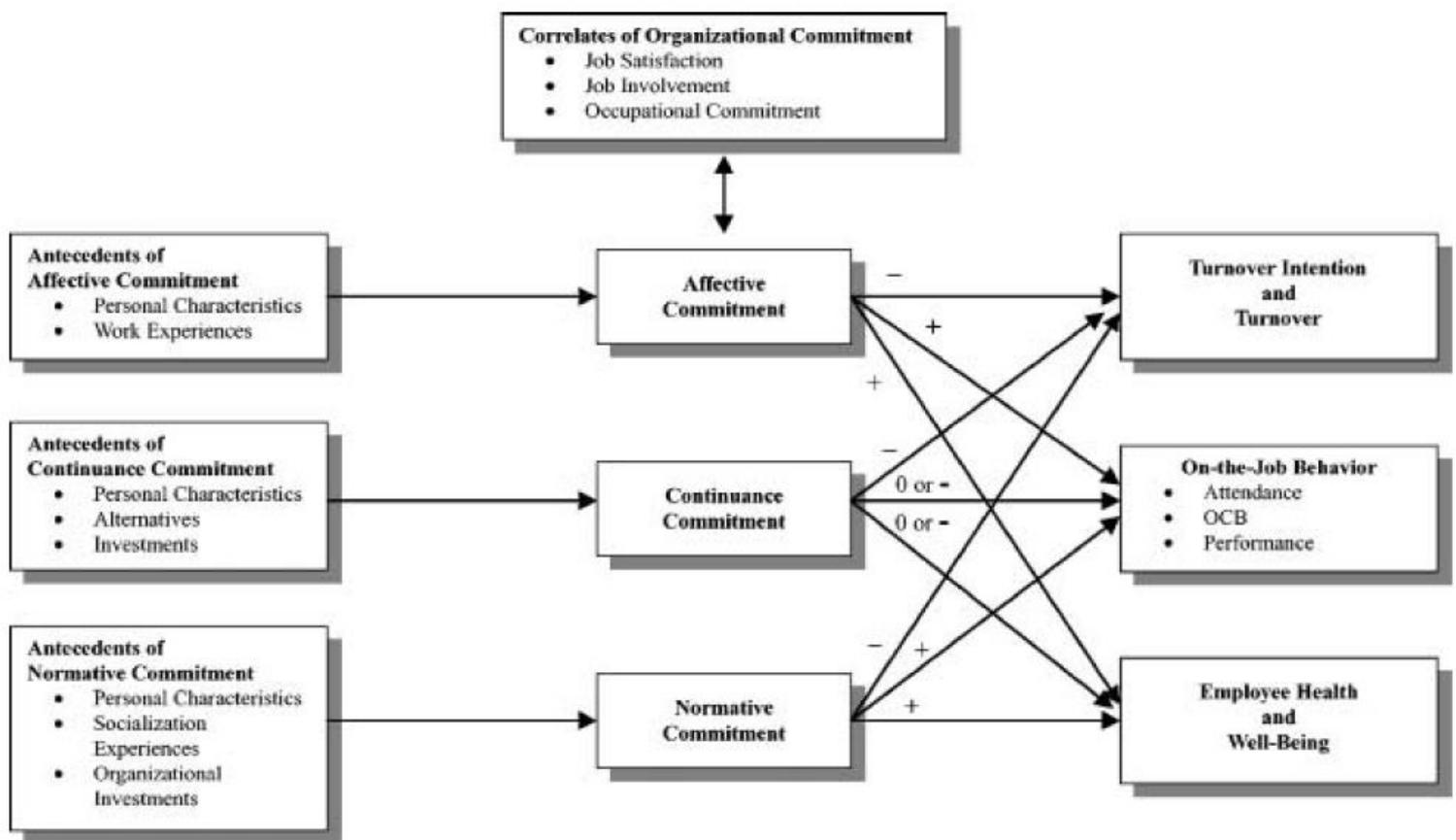
Sur la figure 3 ci-dessous, nous pouvons distinguer à gauche les variables antécédentes supposées avoir un impact sur les 3 catégories d'engagement organisationnel. Les auteurs montrent que les expériences au travail caractérisent davantage l'engagement affectif que les deux autres composantes.

Sur la droite, nous pouvons observer les variables supposées être les conséquences de l'engagement. Les auteurs citent des variables tels que le turnover, le comportement au travail ainsi que le bien-être et la santé des employés.

Enfin, trois variables (la satisfaction et l'engagement au travail ainsi que l'engagement occupationnel) sont considérés comme corrélées mais distinctes de l'engagement affectif de l'organisation.

Figure 3 : Le modèle de l'engagement organisationnel avec ses 3 composantes.

Meyer & Allen, 2002, p.22



Meyer et al. (2002) ont identifié une relation négative entre les 3 composantes de l'engagement organisationnel et le turnover : au plus les employés s'engagent dans l'organisation, au plus leur intention de la quitter est faible. Cependant, les raisons de rester dans l'organisation dépendent de la nature de leur engagement. L'engagement affectif faisant référence à l'implication et à l'attachement à l'organisation, les employés restent dans ce cas parce qu'ils le veulent. L'engagement de continuité faisant référence à la reconnaissance des

employés des coûts associés à un départ de l'organisation, ceux-ci restent dans ce cas parce qu'ils le doivent. Enfin, l'engagement normatif faisant référence au sens de l'obligation vis-à-vis de l'organisation, les employés restent dans ce cas parce qu'ils s'y sentent obligés.

De plus, ils ont remarqué des liens différents par rapport aux comportements au travail. Pour mesurer ce concept, des variables comme la présence, le comportement de citoyenneté organisationnelle ou la performance ont été utilisées. L'engagement affectif et l'engagement normatif ont une relation forte avec les 3 variables du comportement au travail, même si la relation avec l'engagement affectif est plus significative. En revanche, une relation neutre, voir négative, est observée avec l'engagement de continuité.

Tyler et Blader (2003) soulignent pour leur part que l'identification à travers les procédures de justice est une composante clé de l'engagement organisationnel. L'identification d'un employé à son organisation joue en effet selon eux un rôle de médiateur entre la perception de justice et l'engagement organisationnel. Ils justifient leurs propos en argumentant que les individus qui s'identifient fortement à leur groupe sont plus volontaires à investir leur temps et leur énergie pour le succès du groupe.

En outre, Chatman (1991) a prouvé que l'implication organisationnelle des employés envers leur entreprise est d'autant plus forte si la firme a une grande réputation en terme de citoyenneté d'entreprise. Une plus grande implication des employés envers leur firme s'illustre par un plus grand effort dans leur contribution via leur responsabilité (Podsakoff et al., 2000). Nous étudierons à la section suivante ce qu'est le comportement de citoyenneté organisationnelle.

Turker (2009) révéla dans une de ses études portant sur l'effet de la RSE sur l'engagement organisationnel que la RSE envers les employés et les clients était un prédicateur significatif de l'implication organisationnelle.

Enfin, Peterson (2004) a obtenu une relation positive entre la perception de la citoyenneté de l'entreprise et l'engagement organisationnel. Il a observé ce lien positif surtout chez les employés qui considèrent la RSE comme très importante dans le monde du business.

### **2.9.1 L'engagement affectif envers l'organisation**

Nous allons examiner de plus près l'engagement affectif organisationnel, considéré comme la dimension la plus importante de l'OI (Kehoe & Wright, 2013).

Rhoades et al. (2001) décrivent l'engagement affectif envers l'organisation (AOC en anglais pour Affective Organizational Commitment) comme le lien émotionnel des employés envers leur organisation. Plus précisément, ils voient cela comme le sens d'appartenance et d'identification d'un employé qui augmentent son implication dans l'organisation et sa volonté que celle-ci atteigne ses objectifs. Il est aussi décrit comme le désir de voir son organisation triompher et se sentir fier d'en faire partie (Cohen, 2003, cité par Kehoe & Wright, 2013).

Meyer et Allen (1997, cités par Rhoades et al., 2001) ont pour rappel démontré une forte corrélation négative entre le turnover et AOC et ont souligné que les récompenses de l'organisation ou le soutien du superviseur ont davantage d'impact sur l'AOC que la structure de l'organisation ou les caractéristiques personnelles des employés.

Sur base de cette théorie, Rhoades et al. (2001) ont pu confirmer ces affirmations en justifiant un lien via le support perçu de l'organisation entre l'AOC et les récompenses de l'organisation, la procédure de justice et le soutien du superviseur.

Le travail des employés ainsi que leur expérience de l'organisation affectent leur AOC. De plus, l'AOC baisse généralement le taux d'absentéisme et implique un comportement citoyen organisationnel (Meyer et al., 2002).

D'ailleurs, Kehoe et Wright (2013) considère l'AOC comme l'aspect le plus important de l'engagement organisationnel de par son effet sur la performance au travail et sur le comportement de citoyenneté d'un employé. Meyer et al. (1989) ont également prouvé à travers une étude faite avec des managers d'une grande compagnie alimentaire, que l'engagement affectif accroît leur performance au travail.

Enfin, Turker (2009a) a prouvé à travers une étude menée en Turquie que les initiatives RSE destinées aux différentes parties prenantes influençaient positivement leur engagement affectif.

## 2.10 L'intention de quitter

Enfin, nous allons nous intéresser à l'impact d'une politique RSE sur l'intention de quitter des employés de l'entreprise.

De nos jours, le turnover est devenu un élément essentiel pour les organisations, notamment à cause des coûts qu'il génère dans le milieu du business. Cascio (2003, cité par Page et Vella-Brodrick, 2008) révèle même que le coût perdu par une entreprise lorsqu'un de ses employés quitte celle-ci, est de l'ordre de 1,5 voire 2,5 fois le montant du salaire annuel de cet employé.

Généralement le turnover d'une organisation est mesuré par le taux de turnover que nous retrouvons dans les statistiques de celle-ci (Steel et al., 2002, cités par Page et Vella-Brodrick, 2008). Pourtant, nous pouvons également le mesurer subjectivement en analysant le taux d'intention de quitter des employés dans l'entreprise. En effet, dans une grande méta-analyse, Steel et Ovalle (1984, cités par Page et Vella-Brodrick, 2008) ont trouvé une corrélation moyenne pondérée de +0.50 entre le turnover effectif et l'intention de quitter. Par ailleurs, ils ont également observé que les travailleurs ayant des envies de départ, sont également moins performants au travail et ont une moins bonne motivation. Enfin, nous avons également trouvé un lien significativement négatif entre l'OCB et l'intention de quitter par une étude menée par Chen et al. (1998, cités par Paillé, 2006a).

## 2.11 La performance au travail

La performance au travail représente les responsabilités fondamentales du travailleur pour lesquelles celui-ci a été engagé en échange de son salaire. Cela reflète donc son attitude à accomplir les tâches et les responsabilités qui sont écrites dans la description de son travail (Williams & Anderson, 1991).

### 2.11.1 La performance « in-role » d'un employé

Tout d'abord, il est important de distinguer les deux comportements au travail que Katz et Kahn (1978) nomment comportement « in-role » et « extra-role ». Van Dyne et al., (1995, cités par Barksdale & Werner, 2001) décrivent l'IRB (pour In-Role Behavior en anglais) comme le comportement requis ou attendu d'un employé lorsqu'il accomplit son travail

assigné. D'ailleurs, O'Reilly & Chatman (1986, cités par Williams & Anderson, 1991) mesurent l'IRB comme le fait de travailler 8 heures par jour ou accomplir toutes les tâches demandées. Concernant le comportement dit « extra-role », comme nous le verrons dans la section suivante avec le comportement de citoyenneté organisationnelle, il s'agit d'un comportement discrétionnaire allant au-delà des attentes de sa propre fonction et qui contribue ainsi positivement à l'organisation (Van Dyne et al., 1995, cités par Barksdale & Werner, 2001).

Historiquement, les critères afin de mesurer la performance « in-role » sont souvent divisés en quatre catégories. Nous y retrouvons les notes, les mesures de qualité, les mesures de quantité et enfin les fichiers data reprenant les archives tels que les absences ou les retards (Ghilessi & Brown, 1955, cités par Barksdale & Werner, 2001). Étonnement, bien qu'elles soient le critère le plus utilisé, les notes établies par les supérieurs restent la méthode la moins efficace pour mesurer la performance réelle de l'employé à son travail (Barksdale & Werner, 2001). Murphy & Cleveland (1995, cités par Barksdale & Werner, 2001) expliquent cette forte utilisation par l'importance des notes pour les managers dans leurs prises de décisions ou pour leurs processus de récompenses.

## **2.11.2 Le comportement de citoyenneté organisationnelle**

### *2.11.2.1 Définition*

Organ (1997) définit le comportement de citoyenneté organisationnelle comme « *un comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système formel de récompense, qui contribue globalement au bon fonctionnement de l'organisation. Par discrétionnaire, nous entendons que ce comportement n'est pas une condition nécessaire à remplir au travail, ce comportement est plutôt une question de choix personnel, de sorte que son omission n'est en aucun cas punissable* » (Organ, 1988, p. 4, cité par Organ 1997).

### *2.11.2.2 Les dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle*

Smith et al. (1983, cités par LePine et al., 2002) se sont fortement intéressés à ces comportements non formellement récompensés au travail. A la suite d'une enquête dans laquelle ils ont demandé à des managers d'identifier chez leurs employés des exemples d'attitude de serviabilité, Smith et son équipe ont dénoté deux facteurs caractéristiques. Tout d'abord, une dimension nommée *altruisme* qui reprend les actes volontaires destinés à aider un collègue qui rencontre des difficultés dans son travail. Ensuite, un second facteur qu'ils nomment *complaisance généralisée* et qu'ils décrivent comme l'attitude au travail en adéquation avec la définition « d'un bon employé » (être ponctuel, ne pas tuer le temps avec des conversations inutiles,...).

Malgré l'existence de plus de trente concepts différents du comportement de citoyenneté, les chercheurs retiennent pour la plupart du temps celui construit par Smith, Organ & Near (1983). Pourtant, cinq années plus tard, Organ (1988) propose une taxonomie plus étendue du travail de Smith et al. (1983), en reprenant et développant les facteurs déjà identifiés mais en ajoutant de nouvelles dimensions telles que l'esprit d'équipe (*sportmanship*), la courtoisie (*courtesy*), le réconfort apporté aux collègues (*cheerleading*) ou les vertus civiques (*civic virtue*) (Paillé, 2006b ; LePine et al., 2002). La taxonomie d'Organ (1988, cité par LePine et al., 2002) comprend dès lors cinq dimensions qui incluent *l'altruisme*, *la conscience professionnelle* (une forme de complaisance générale quelque peu modifiée, Paillé (2006) la définit comme la volonté d'accomplir son travail au-delà du minimum requis), *l'esprit d'équipe* (qu'il définit comme l'abnégation qui résulte de la volonté de tolérer les inconvénients liés au travail), *la courtoisie* (le fait de consulter ses collègues avant de prendre une décision) et enfin les *vertus civiques* (toute manifestation d'un intérêt soutenu d'un employé envers l'ensemble des actions réalisés par son organisation). L'intérêt pour le modèle proposé par Organ (1988) est notable (Paillé, 2006b). Elle tend d'ailleurs à s'imposer dans la littérature scientifique selon LePine (2002).

L'utilisation de trois, quatre voir cinq facettes du comportement de citoyenneté varie selon les chercheurs. Par exemple, certains comme Tansky (1993, cité par Paillé, 2006) utilisent l'altruisme, la conscience professionnelle, l'esprit d'équipe, la courtoisie et les vertus civiques comme dimensions. Alors que d'autres comme Podsakoff et al. (1990, cités par Paillé, 2006b), regroupent l'altruisme, la conscience professionnelle et la courtoisie qu'ils nomment comportements d'aide (*helping behavior*). Dans ce cas, le comportement d'aide est employé avec l'esprit d'équipe et les vertus civiques (Podsakoff & MacKensie, 1994, cités par Paillé, 2006b). Comme mentionné ci-dessus, beaucoup d'autres chercheurs ont bien entendu proposé

des taxonomies alternatives. Nous pouvons rapidement citer Van Dyne et al. (1994, cités par LePine et al., 2002) qui ont suggéré de construire une structure de l'OCB (pour le terme anglais du comportement de citoyenneté organisationnelle (*organizational citizenship behavior*) en quatre dimensions, respectivement appelées *participation sociale*, *loyauté*, *obéissance*, *participation fonctionnelle*. Citons également Van Scotter & Motowidlo (1996) ou encore Morrison (1994, cité par LePine, 2002) dont les dimensions bien que quelque peu différentes sont assez proches de celles proposées par Organ (1988).

Reconnaissant que les dimensions de l'OCB se chevauchent parfois quelque peu (Organ, 1997), Williams et Anderson (1991) proposent de subdiviser l'OCB en deux catégories en suggérant qu'un comportement de citoyenneté dirigé envers les individus (OCBI) diffère d'un comportement adressé à une organisation (OCBO). Dès lors, des dimensions comme l'altruisme et la courtoisie figurent selon eux dans la première catégorie, alors que l'esprit d'équipe, les vertus civiques et la conscience professionnelle appartiennent à la deuxième.

### *2.11.2.3. Les conséquences du comportement organisationnel*

Comme le souligne Paillé (2006b), les connaissances du lien entre le comportement de citoyenneté et l'engagement organisationnel restent limitées et contradictoires, certains obtenant une relation significative (Meyer, Allen & Smith, 1993), d'autres nulle (Meyer & Allen, 1986). Il en va de même pour les études entre la taxonomie élargie d'Organ (1988) et l'engagement affectif, les résultats étant de manière générale, assez contrastés (Paillé, 2006b). En ce qui concerne l'intention de quitter, Podsakoff et al. (2000) prônent que l'OCB encourage la coopération entre les employés à travers les différentes lignes hiérarchiques, ce qui engendre une véritable cohésion au sein de l'entreprise et diminue fortement ainsi les envies des travailleurs de quitter l'entreprise. Toutefois, le nombre d'étude s'intéressant au lien entre intention de quitter l'organisation et le comportement de citoyenneté organisationnelle reste relativement faible (Paillé, 2006a). Chen et al. (1998, cités par Paillé, 2006a) ont obtenu un lien significativement négatif entre l'OCB et l'intention de quitter, dans le sens où au plus les employés de l'entreprise adoptent un comportement de citoyenneté, au moins ils ont l'intention de quitter leur entreprise. Il est important de noter que seuls deux des trois comportements de l'OCB étudiés par Chen et son équipe, à savoir l'esprit d'équipe et l'altruisme, encouragent les employés à rester et diminuent ainsi l'intention de départ.

Cropanzano et al. (2003 cités par Paillé, 2006a) ont confirmé ultérieurement ces résultats obtenu par Chen et al. (1998) en trouvant également une corrélation négative et significative entre les deux variables.

## **2.12 Comment les initiatives RSE influencent la performance des employés (Story & Neves, 2015).**

Selon Davies et al. (2003, cités par Story & Neves, 2015), les individus évaluent les organisations de la même manière qu'ils évaluent les gens. Partant de cette analyse et en reprenant l'idée de Rupp et al. (2013, cités par Story & Neves, 2015) que certaines parties prenantes s'intéressent plus aux motifs d'investissement des initiatives RSE que les pratiques elles-mêmes, Story et Neves (2015) ont démontré que lorsque les employés perçoivent les initiatives RSE comme étant à la fois intrinsèque et extrinsèque, cela influence leur performance « in-role » et « extra-role ». Pour rappel, les employés peuvent tout d'abord percevoir les initiatives RSE prises par l'entreprise comme *intrinsèque*, c'est-à-dire que lorsque la firme s'engage dans une pratique car elle y tient et s'en soucie vraiment. Ensuite, les employés peuvent percevoir les pratiques RSE de leur organisation comme *extrinsèque*, c'est-à-dire que l'entreprise s'investit dans une action car elle attend quelque chose en retour, comme une sorte de stratégie d'investissement. Story et Neves (2015) ont donc démontré que les pratiques RSE jugées à la fois bons pour la Société et stratégiques pour l'entreprise, influencent les deux types de performance. Les auteurs insistent fortement que cette augmentation de la performance des employés ne se produit que lorsque les activités RSE sont vues comme intrinsèque (en concordance avec les valeurs morales de la firme) et extrinsèque (cohérente avec la stratégie du groupe). Story et Neves (2015) soulignent que les employés ont la faculté de distinguer les deux types de pratiques puisqu'ils sont les mieux placés pour juger les décisions de l'entreprise de par son histoire, sa culture et ses valeurs. Les auteurs suggèrent que la RSE peut être une stratégie potentielle de motivation envers les employés dans le sens où ceux-ci vont adopter une attitude positive et donc bénéfique pour la firme.

## **2.13 Conclusion théorique chapitre 2**

Dans ce deuxième chapitre théorique, nous nous sommes donc intéressés aux perceptions des employés vis-à-vis de la RSE. Que ressentent-ils lorsque leur entreprise met en place de

nouvelles actions RSE ? Ils peuvent dans un premier temps ressentir de la fierté, voir leur organisation comme prestigieuse via le regard d'un externe mais aussi s'identifier à elle ou ressentir une certaine forme de justice sociale prônée par l'organisation. En examinant ces différentes variables, nous avons remarqué qu'elles avaient toutes des impacts sur le comportement des employés au travail. Ainsi, nous avons trouvé à travers différentes études que la fierté organisationnelle influence positivement l'identification. Le prestige externe perçu de l'organisation impacte par exemple l'implication et l'intention de quitter des employés de l'entreprise alors que l'identification influence positivement l'engagement organisationnel. Enfin, nous avons également trouvé que la justice organisationnelle engendre un effet positif sur l'engagement et la performance au travail chez l'employé.

Nous nous sommes donc penchés sur ces différents impacts de la perception de la RSE sur les attitudes au travail. Tout d'abord, au niveau de l'engagement organisationnel, nous avons décidé de nous focaliser sur l'engagement affectif. Nous justifions ce choix par le fait que l'AOC est la dimension de l'engagement la plus intéressante pour notre étude puisqu'elle est la plus significative en matière de comportement au travail (voir point 3.1.1). Ensuite, nous avons décortiqué la performance « in-role » et la performance « extra-role » à travers le comportement de citoyenneté organisationnelle. Story et Neves (2015) nous ont montré que la RSE influence positivement ces deux types de performance. Enfin, nous avons observé que l'intention de quitter des employés est négativement corrélée avec le comportement de citoyenneté, la performance et la motivation de l'employé.

# Partie Empirique

---

## Chapitre 3 : Les hypothèses

### 3.1 Introduction

Après avoir passé en revue différents concepts relatifs à la responsabilité sociétale, nous allons maintenant formuler nos questions de recherche en émettant plusieurs hypothèses concernant les variables susceptibles d'influencer la perception et les réactions des employés vis-à-vis de la politique RSE de leur entreprise. Nous allons établir nos hypothèses à travers deux modèles. Le premier sera concentré sur la perception des employés vis-à-vis de la politique RSE orientée employé-communauté-client alors que le second modèle sera uniquement orienté employé. A la fin de cette section, nous reprendrons sous forme de schéma général, toutes nos différentes hypothèses afin d'avoir une vue d'ensemble de nos recherches. Les items de mesure des différentes variables utilisées dans nos questions de recherche, seront exposés dans la section suivante.

### **3.2 Modèle axé sur la perception des employés vis-à-vis de la RSE orientée employé, communauté et client.**

De Roeck et Swaen (2009) avancent que la perception des employés à propos de la RSE influence indirectement leur identification organisationnelle via le prestige externe perçu et la perception de justice qu'ils ont de l'organisation. Dutton et Dukerich (1991) vont dans le même sens en disant que les employés prêtent énormément attention aux initiatives RSE car elles sont sources de jugement pour les parties prenantes externes envers l'organisation et donc à ses membres. Kim et al. (2010) soulignent aussi le rôle de médiateur du PEP entre la perception de la RSE et l'identification organisationnelle. Ils ont d'ailleurs récemment démontré une relation positive entre la perception de la RSE et le PEP ainsi qu'un lien positif entre le PEP et l'IO. Néanmoins, ils n'ont pas effectué de régression linéaire prouvant la fonction de médiateur du prestige externe perçu. Plusieurs autres auteurs ont également démontré auparavant l'influence du prestige externe sur l'identification (Mael & Ashforth,

1992 ; Pratt, 1998, cité par Smidts et al., 2001). Pourtant, il est important de signaler que De Roeck (2013) n'a pas retrouvé dans sa thèse cette fonction de médiateur du PEP dans la relation entre la perception de la RSE et l'identification organisationnelle alors qu'il a néanmoins obtenu une relation positive entre la RSE perçue et le PEP, ce dernier étant connu pour être un important prédicteur de l'identification chez les employés (Smidts et al., 2001). En outre, comme nous l'avons vu dans la partie théorique via les propos de Jones (2010), les employés ont tendance à avoir une plus grande fierté organisationnelle lorsque leur firme s'engage favorablement dans des programmes de bénévolat, ce qui entraîne généralement un sentiment d'identification de ces employés envers leur firme (Jones, 2010). Sur base de ces observations, nous formulons les deux hypothèses suivantes :

**Hypothèse 1 :** Le prestige externe perçu des employés à propos de leur entreprise exerce un effet médiateur entre la perception des employés vis-à-vis de la RSE et l'identification organisationnelle.

**Hypothèse 2 :** La fierté organisationnelle exerce un effet médiateur entre la perception des employés vis-à-vis de la RSE et l'identification organisationnelle.

Plusieurs auteurs (De Roeck, 2013 ; Tyler & Blader, 2003 ; Marique & Stinglhamber, 2011, citées par De Roeck, 2013 ; Marique et al., 2012, cités par De Roeck, 2013) ont démontré que l'identification organisationnelle influence positivement l'engagement organisationnel d'un employé. Comme dit dans la partie théorique, nous avons décidé de nous intéresser spécifiquement à l'engagement affectif des employés. Etant donné qu'elle est considérée comme la partie la plus importante de l'engagement organisationnel et de par ses effets sur la performance et les comportements au travail, elle est la composante à nos yeux la plus intéressante à étudier. C'est pourquoi, nous voulons tester l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 3 :** L'identification organisationnelle d'un employé influence positivement son engagement affectif envers son entreprise.

En examinant une étude menée par Mael et Ashforth (1995), van Knippenberg et van Schie (2000) prétendent que l'identification organisationnelle devrait être corrélée négativement avec les intentions de quitter des employés. Ils justifient leurs propos en disant que les employés s'identifiant fortement avec leur organisation, valorisent davantage leur appartenance à celle-ci et devraient alors avoir des intentions de départ plus faibles.

Malheureusement, van Knippenberg et van Schie (2000) n'ont pu vérifier leurs dires à travers leur étude menée auprès d'un gouvernement local néerlandais. Dans une autre étude, Rikketa (2005) a pourtant obtenu une forte corrélation négative entre l'identification organisationnelle et l'intention de quitter ( $r = -.48$ ). Cette relation n'étant pas l'objectif premier de sa recherche, Rikketa (2005) n'a pas donné d'explication quant à cette corrélation fortement négative. C'est pourquoi, nous voulons tester l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 4 :** L'identification organisationnelle d'un employé influence négativement son intention de quitter son organisation.

Enfin, pour terminer ce premier modèle axé sur la perception des employés vis-à-vis de la RSE orienté employé-communauté-client, nous voulons regarder l'impact d'une politique RSE d'une entreprise sur la participation de ses employés à des activités RSE. Comme pour l'engagement organisationnel affectif et l'intention de quitter, nous allons étudier cette variable à travers l'identification organisationnelle. Kim et al. (2010) ont d'ailleurs dans une de leur étude, trouvé une relation positive entre la participation aux activités RSE et l'identification organisationnelle. C'est pourquoi, nous posons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 5 :** L'identification organisationnelle d'un employé influence positivement sa participation à des activités RSE.

### **3.3 Modèle axé sur la perception des employés vis-à-vis de la politique RSE orientée employé.**

Nous allons maintenant étudier la perception des employés sur les initiatives d'une politique RSE orientée spécifiquement vers eux. Ce choix de se focaliser sur les actions RSE destinées aux employés se justifie par l'importance primordiale de ceux-ci pour l'entreprise. Puisque nous évaluons leur perception RSE, ce sont les initiatives établies pour eux-mêmes qu'ils jugeront en premier lieu. Les chances sont en effet plus grandes que leur perception se base davantage sur les actions RSE orientées employé que communauté ou client.

Dans l'étude de De Roeck et Swaen (2009), la justice organisationnelle joue un rôle médiateur entre la perception de la RSE et l'identification des employés envers leur organisation. Nous avons vu dans la partie théorique que la justice organisationnelle influence positivement l'engagement et la performance au travail (Aguilera et al., 2007 ; Rupp et al., 2006). En nous basant sur ces considérations, nous voulons tester la fonction de médiateur de la justice organisationnelle pour la perception de la RSE. Comme dans le modèle précédent, nous allons tester cela pour l'engagement affectif et l'intention de quitter des employés. Mais en plus, nous testerons également cette fois-ci son influence sur la performance dit « in-role » et le comportement de citoyenneté des employés. Nous dressons donc les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 6.a :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence positivement *leur engagement affectif* via la justice organisationnelle.

**Hypothèse 6.b :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence négativement *leur intention de quitter* via la justice organisationnelle.

**Hypothèse 6.c :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence positivement *leur performance « in-role »* via la justice organisationnelle.

**Hypothèse 6.d :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence positivement *leur comportement de citoyenneté* via la justice organisationnelle.

Enfin, comme évoqué dans la partie théorique, nous désirons tester l'influence des pratiques RSE sur le capital social organisationnel. Dans ce but, nous allons tester le lien de ce concept avec l'engagement affectif, l'intention de quitter, la performance « in-role » et l'OCB tel que nous l'avons fait avec la justice organisationnelle. Pour rappel, le capital social représente les caractéristiques des relations sociales qui favorisent l'action collective pour un bénéfice mutuel (Putnam, 1995, cité par Kiss et al., 2014). Si très peu d'études s'intéressent à ce sujet, Lean et van Buren III (1999) ont cependant trouvé que le capital social augmente la performance au travail. Dès lors nous posons les hypothèses suivantes :

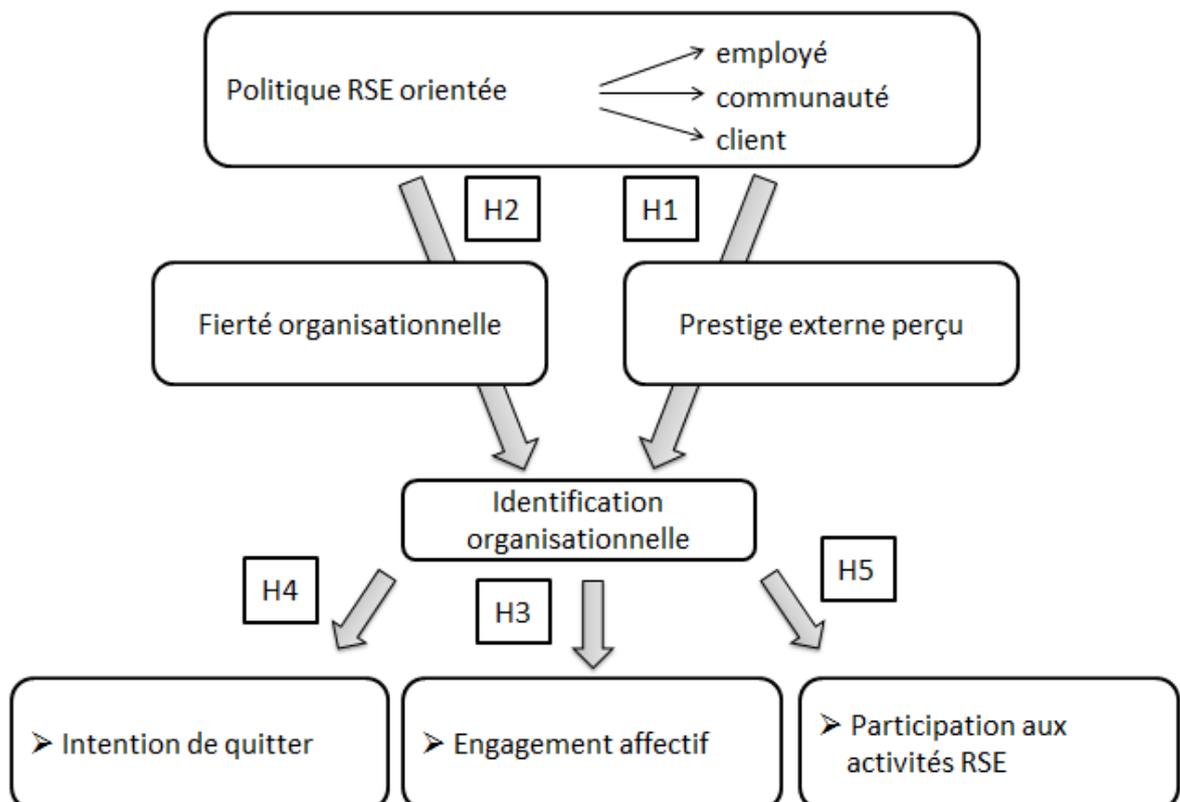
**Hypothèse 7.a :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence positivement *leur engagement affectif* via le capital social organisationnel.

**Hypothèse 7.b :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence négativement *leur intention de quitter* via le capital social organisationnel.

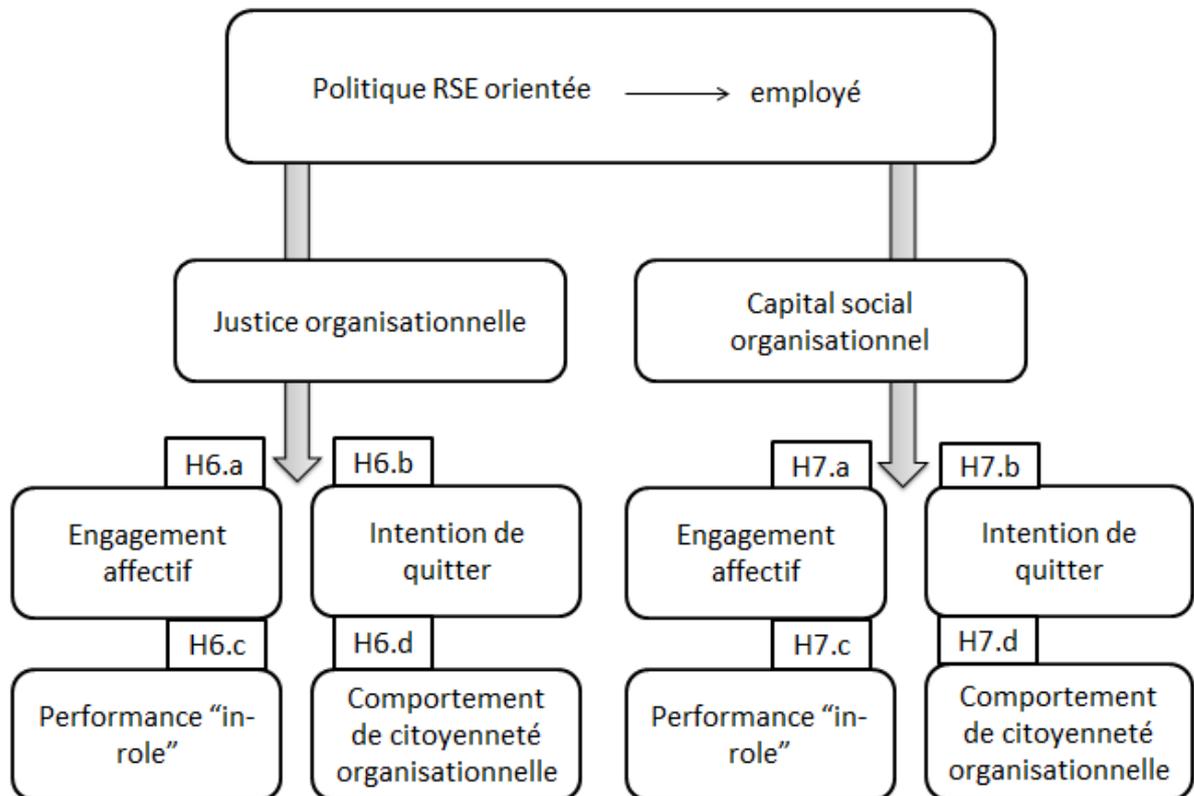
**Hypothèse 7.c :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence positivement *leur performance « in-role »* via le capital social organisationnel.

**Hypothèse 7.d :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence positivement *leur comportement de citoyenneté organisationnelle* via le capital social organisationnel.

Figure 4 : Schéma modèle 1 axé sur la perception des employés vis-à-vis de la RSE orientée employé, communauté et client.



**Figure 5** : Schéma modèle 2 axé sur la perception des employés vis-à-vis de la politique RSE orientée employé.



## Chapitre 4 : Méthodologie

### 4.1 Présentation de Securex

Ces différentes hypothèses présentées dans la section précédente ont été testées au sein de l'entreprise Securex où nous avons réalisé un stage de master en Ingénieur de Gestion de janvier à mai 2015 dans le département RSE.

Securex est « *une entreprise spécialisée en ressources humaines qui fournit un large éventail de conseils liés au monde du travail* » (Securex, 2012).<sup>4</sup> L'organisation propose ses services à une large variété de clients tels que des entrepreneurs débutants, des indépendants, des petites et moyennes entreprises, des multinationales, des courtiers en assurance, des administrations communales, etc.<sup>5</sup> Sa mission principale est d'aider à appliquer une gestion optimale du capital humain chez ses clients en accompagnant ceux-ci dans tous les aspects RH de leurs projets. C'est pourquoi l'entreprise a comme devise « Capital Human Matters ». Les services proposés par Securex s'établissent autour de quatre domaines de compétences : « HR Services » (qui comprend l'administration du personnel et les calculs des salaires), « Health & Safety » (qui s'occupe de la prévention et la santé au travail), « HR Consulting » (qui se concentre sur le développement des talents par des conseils sur le recrutement, la formation et l'outplacement) et « HR Insurance » (qui assure les assurances pension, invalidité et revenus garantis).<sup>6</sup>

Tout au long de ses activités, Securex prône cinq valeurs qu'elle diffuse dans toute son organisation : « Forts ensemble », « Orientation clients », « Responsabilité », « Confiance » et « Qualité ».<sup>7</sup>

### 4.2 Présentation générale de la politique RSE de Securex

Dans sa vision RSE, Securex déclare : « *assumer sa responsabilité sociétale et vouloir promouvoir une société équitable et durable, qui préserve la qualité de vie des personnes* »

<sup>4</sup> Securex (2012). *Groupe Securex*. En ligne : <http://www.securex.be/fr/groupe/a-propos-de-securex>, consulté le 5 juin 2015

<sup>5</sup> *ibidem*

<sup>6</sup> Securex (2012). *Groupe Securex*. En ligne : <http://www.securex.be/fr/groupe/a-propos-de-securex/vision-mission/vision/>, consulté le 5 juin 2015

<sup>7</sup> Securex (2012). *Groupe Securex*. En ligne : <http://www.securex.be/fr/groupe/a-propos-de-securex/vision-mission/valeurs/>, consulté le 5 juin 2015

*dans le futur* » (Securex, 2012). Pour ce faire, Securex se concentre principalement sur l'humain et sur l'impact du travail sur l'humain. C'est pourquoi, l'entreprise privilégie l'intégration ou la réintégration de personnes dans la vie économique, sociale et culturelle. Dans cet objectif, Securex a établi des liens de partenariat avec des initiatives telles que « Discover Your Talent », « Teach for Belgium » ou encore « MicroStart ». L'entreprise encourage ces projets sociaux qui apportent aide et soutien à la (ré)intégration des personnes sur le marché du travail, en mettant ses compétences en service. Par ailleurs, Securex soutient les collègues engagés de manière bénévole dans des projets sociaux au service d'autres personnes. En effet, n'importe quel employé a la possibilité de proposer un projet à soutenir au département RSE. L'Humain est le point le plus important de la stratégie RSE de Securex. L'entreprise a également comme objectif la réduction de son empreinte écologique pour diminuer ainsi l'impact de ses activités sur l'environnement et ses émissions de CO2. Enfin, la stratégie RSE de Securex a pour ultime but de garantir la pérennité et la durabilité de l'entreprise<sup>8</sup>.

### **4.3 Procédure**

Dans le but de sonder les employés de Securex sur leur perception de la politique RSE de l'entreprise, nous avons créé un questionnaire en ligne, disponible sur l'Intranet du groupe, via le logiciel LimeSurvey. Ce questionnaire a été mis à disposition pour tous les employés de Securex durant un peu plus de trois semaines à partir du début du mois de mai. Les employés ont pu remplir le questionnaire en choisissant leur langue de préférence, anglais ou français, en cliquant sur l'un des deux liens y correspondant disponibles sur l'Intranet. Le moyen de diffusion choisi a donc été la diffusion d'un message sur l'intranet de l'entreprise avec un rappel envoyé à chaque début de semaine. Il est important de signaler qu'un questionnaire en néerlandais n'a pas pu être créé malgré le grand nombre de néerlandophones chez Securex, par peur de fautes de traduction qui auraient mis à mal la validité scientifique du questionnaire. Néanmoins, l'introduction du formulaire avec les questions en anglais, a été établie en néerlandais pour expliquer notamment la raison d'une absence de questionnaire en néerlandais pour les néerlandophones. En outre, dans cette introduction, nous avons expliqué les motifs et les objectifs de cette étude ainsi que la durée du questionnaire. Nous y avons également assuré l'anonymat et la confidentialité des réponses. A la fin du formulaire, un

---

<sup>8</sup> Securex (2012). *Groupe Securex*. En ligne : <http://www.securex.be/fr/groupe/a-propos-de-securex/vision-mission/responsabilite-societale/>, consulté le 5 juin 2015

message était écrit mentionnant un retour des résultats de l'enquête lorsque celle-ci serait terminée.

#### **4.4 Echantillon**

Le questionnaire ayant été proposé à l'ensemble des collaborateurs de Securex (environ 1600), nous avons récolté des réponses issues d'employés venant de différentes agences de l'entreprise. Ainsi, nous avons obtenu en tout 75 réponses complètes pour notre enquête. Parmi les répondants, 52 sont des femmes et 23 des hommes. Concernant les tranches d'âge des personnes sondées, 33,33% ont entre 36 et 45 ans, 28% entre 26 et 35 et 30,67% entre 36 et 45 ans. Enfin, il est important de mentionner que 54,67% des répondants travaillent principalement à Bruxelles. Les autres agences ayant le plus participé sont Drongen (12%), Wavre (9,33%), Liège (6,67%) et Gand (5,33%).

#### **4.5 Echelles de mesures**

Le questionnaire destiné aux employés de Securex se trouve en annexe (annexe 3.1 pour la version en français et annexe 3.2 pour la version en anglais). Après une première partie introductive, nous demandons aux répondants d'introduire leur genre, tranche d'âge et leur agence de travail principale afin de nous faire une meilleure idée quant au type d'employé touché par la politique RSE de l'entreprise. Ensuite, le questionnaire est divisé en deux parties avec les différents items, en reflet de nos deux modèles d'étude (l'un axé sur la perception RSE orienté employé-communauté-client et l'autre axé sur la perception RSE orienté employé, voir figure 4 et 5). Il est important de mentionner que tous les items utilisés dans ce questionnaire, sont repris de la littérature scientifique et ont déjà fait la preuve de leur validité. Seuls deux items pour mesurer la participation aux activités RSE ne sont pas repris de la littérature scientifique.

Enfin, pour chacune de ces échelles de mesures, nous avons mesuré la cohérence interne de celles-ci via *l'alpha de Cronbach*. Cet outil nous détermine si les différents items composants la même échelle mesurent de façon fiable une dimension psychologique (une attitude, un niveau d'identification,...). Il permet de vérifier si nous pouvons calculer un score correspondant à l'ensemble de l'échelle.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Université Libre de Bruxelles (2010). *L'alpha de Cronbach*, En ligne : <http://www.psychosoc.site.ulb.ac.be/ressources-en-statistiques/154-l-alpha-de-cronbach>, consulté le 16 juin 2015

Si l'alpha de Cronbach est de :

- Entre 0 et 0.5 → Les valeurs sont jugées insuffisantes.
- Entre 0.5 et 0.7 → Les valeurs sont jugées comme étant limites.
- Entre 0.7 et 0.99 → Les valeurs sont jugées élevées ou très élevées.

Tout d'abord, *la perception des employés vis-à-vis de la RSE* est une variable indépendante que nous avons mesurée à l'aide d'une échelle de Likert à 6 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à faire d'accord ». L'échelle choisie provient d'El Akremi et al. (2015) que nous avons présentée dans la partie théorique (point 1.3). L'échelle initiale est composée de 39 items répartis en 6 catégories : RSE orientée communauté, environnement, employé, fournisseur, client et enfin actionnaire. Vu le nombre important d'items présents dans l'échelle initiale, nous avons décidé de réduire celle-ci afin de conserver les items les plus pertinents afin de mesurer la perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de Securex. C'est pourquoi, nous avons uniquement conservé les catégories RSE orientée communauté, employé et client qui sont les orientations les plus importantes et les plus présentes dans la politique RSE de Securex. D'ailleurs, Securex ne possède pas de politique environnementale (mis à part sa volonté de réduire son empreinte écologique) ou fournisseur véritable et ne possède aucun actionnaire. Sur base des analyses en composantes principales (voir annexe 4.1, tableaux 1 et 2), nous avons décidé de garder les trois dimensions de la perception de la RSE proposée par El Akremi et al. (2015) malgré que l'item "Perception to employee 3" se retrouve sur la composante RSE orientée client et que l'item "Perception to employee 4" est en « cross-loading » sur RSE orientée client et communauté. Cette incapacité à retrouver parfaitement la structure attendue en 3 dimensions pourrait résulter de la petite taille de l'échantillon (N=75). Les résultats de cette ACP doivent donc être considérés avec prudence. De plus, l'ACP réalisée sur les items « RSE to employee » (voir annexe 4.1, tableau 3) plaident également en faveur de la conservation des trois sous-dimensions. En outre, nous avons calculé la corrélation entre la perception RSE orientée employé basée sur les 7 items initiaux et la perception RSE orientée employé sans ses items 3 et 4 (voir annexe 4.1, tableau 4). Nous avons obtenu une corrélation très élevée (0.977), ce qui signifie que les deux mesures sont quasi-identiques et permet de penser qu'elles donneront des résultats identiques dans les analyses de régression. Enfin, ce « loading » sur les mauvais facteurs pour les deux items problématiques a surtout pour effet d'accroître la corrélation entre les trois sous-dimensions, ce qui poserait problème si nous intégrions celles-ci en même temps comme variable indépendante dans une analyse de régression puisque cela augmenterait en effet le risque de

multicolinéarité entre nos variables indépendantes, rendant ainsi nos betas instables. Or, nous avons traité chaque variable indépendante séparément, tour à tour dans nos régressions. Un argument de plus pour considérer que ce problème ne devrait pas affecter nos résultats. Au final, cette analyse confirme dans l'ensemble l'existence des trois sous-dimensions (à l'exception des deux items cités ci-dessus) et nous avons donc gardé 19 items représentant respectivement les initiatives RSE orientées communauté, employé et client que nous utilisons dans notre modèle 1. Des items tels que « *Securex veille au bien-être de ses salariés au travail* », « *Securex assure l'accès à ses produits/services à tous les clients* » ou encore « *Securex contribue à l'amélioration des conditions de vie dans les régions où elle intervient (ex. aide à l'éducation, aux événements sportifs...)* » ont été utilisés. Nous avons obtenu respectivement un coefficient alpha de Cronbach de 0.895, 0.884 et 0.863 pour la perception RSE orienté employé, client et communauté. Cette première échelle, utilisée dans le modèle 1, a donc été validée.

Dans notre modèle 2, nous avons décidé de nous concentrer uniquement sur la perception des employés vis-à-vis des initiatives RSE orientées pour les employés. Pour cela, nous avons uniquement gardé les 7 items orientés « employé » dans l'échelle d'El Akremi et al. (2015). Nous y retrouvons des items tels que « *Securex respecte l'équilibre entre vie au travail et vie privée de ses salariés (ex : aménagement du temps de travail, temps partiel,...)* » ou « *Securex agit pour favoriser la diversité de ses salariés* ». Pour rappel, le coefficient alpha de Cronbach de cette échelle réduite est de 0.895, ce qui prouve que celle-ci est tout à fait fiable.

*Le prestige externe perçu* : Nous utilisons dans cette étude le PEP comme une variable médiatrice. Pour ce faire, nous avons mesuré le prestige externe perçu des employés par une échelle de Likert à 5 points allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». L'échelle utilisée provient de Bartels, Pruyn et de Jong (2009) et se compose de trois items : « *Securex a une bonne réputation parmi son secteur d'activité* », « *Securex est vu comme un exemple dans son secteur d'activité* » et « *Securex est apprécié dans son secteur d'activité* ». Son coefficient alpha de Cronbach est de 0.916. Nous avons donc validé cette échelle de mesure du prestige externe perçu.

*La fierté organisationnelle* : Au même titre que le PEP, nous employons la fierté organisationnelle comme variable médiatrice dans notre étude, mesurée par une échelle de Likert à 5 points. Nous avons cette fois repris quatre items d'une échelle proposée par Jones

(2010) tels que « *Je suis fier de travailler pour Securex* », « *Je suis fier d'être associé(e) à Securex* » ou encore « *Je suis fier de ce que Securex accomplit* ».

Le coefficient alpha de Cronbach étant de 0.910, l'échelle de mesure est validée.

*L'identification organisationnelle* : Cette variable qui sera utilisée comme dépendante et indépendante dans notre étude, est mesurée dans le questionnaire par une échelle de Likert à 5 points provenant de Mael et Ashforth (1992). Elle est composée de six items tels que « *Lorsque je parle de Securex, j'utilise le 'nous' plutôt que le 'ils'* » ou « *Les succès de Securex sont mes succès* ». Nous avons obtenu un coefficient alpha de Cronbach de 0.917. Nous avons donc également validé cette échelle.

*L'engagement affectif organisationnel* : Il s'agit d'une variable dépendante mesurée à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points. Les quatre items utilisés dans cette présente étude sont issus de Vandenberghe, Bentein & Stinghlamber (2004) dont « *Je suis fier d'appartenir à Securex* », « *Securex représente beaucoup pour moi* » ou « *Je ne me sens pas affectivement attaché à Securex* ». Un coefficient alpha de Cronbach de 0.864 a été obtenu pour cette échelle qui est donc validée.

*L'intention de quitter* : Nous avons mesuré l'intention de quitter des employés une nouvelle fois par le degré d'accord mesuré par une échelle de Likert à 5 points. Les trois items utilisés à cet effet proviennent d'une étude de Stordeur et al. (2003). Par exemple, des items comme « *Je pense sérieusement à quitter mon emploi chez Securex* » ou « *Dès que je pourrai trouver un meilleur travail, je quitterai Securex* » ont été repris dans le questionnaire. Nous avons obtenu un coefficient alpha de Cronbach de 0.877 pour cette échelle mesurant l'intention de quitter. Nous pouvons donc la définir comme fiable.

*La participation aux activités RSE* : « *La participation aux activités RSE est le degré auquel les employés contribuent dans l'exécution des activités RSE ou dans les prises de décisions.* » (Kim et al., 2010, p. 562). Une échelle de Likert à 5 points a une nouvelle fois été utilisée pour mesurer cette variable dépendante. Le premier item provient de Peterson (2004b) : « *Mes collègues et moi participons comme une team sur des activités RSE proposées par Securex* ». Ensuite, l'item « *Mes collègues et moi-même avons de nombreuses opportunités pour suggérer des activités RSE* » vient de Smidts et al. (2001). Enfin, nous avons conçu un nouvel item « *Securex encourage mes collègues et moi-même à participer à des activités RSE* ». Enfin, le coefficient alpha de Cronbach de cette échelle est de 0.806. L'échelle est donc validée.

*La justice organisationnelle* : Comme nous l'avons décrit à la section 4.3 du présent mémoire, nous utilisons la justice organisationnelle comme variable médiatrice. Nous avons mesuré la variable via une échelle de Likert à 5 points provenant d'une étude de Colquitt (2001). Celle-ci est composée de huit items (quatre pour la justice distributive et quatre pour la justice procédurale) tels que « *Les procédures sont appliquées de manière uniforme et consistante au sein de cette organisation* », « *Les efforts que je fournis au travail sont reconnus à leur juste valeur* » ou « *Les règles et les procédures laissent à chacun la possibilité de s'exprimer* ». Afin de vérifier nos différentes hypothèses, nous allons travailler avec les deux dimensions de la justice organisationnelle à savoir la justice procédurale et distributive. Le coefficient alpha de Cronbach pour la justice procédurale est de 0.839 alors que le coefficient est de 0.865 pour la justice distributive. Nous pouvons donc juger cette échelle comme fiable.

*Le capital social organisationnel* : Comme pour la justice organisationnelle, nous employons le capital social organisationnel comme variable médiatrice dans notre deuxième modèle. Les deux premiers items de cette variable sont mesurés via une échelle de Likert à 5 points allant cette fois-ci de « Jamais/Presque » jamais à « Toujours ». Les quatre autres items sont mesurés via une échelle de Likert à 5 points allant de « dans une très faible mesure » à « dans une très grande mesure ». A la suite de l'analyse en composante principale, nous avons décidé de garder cinq des six items provenant de Kiss et al. (2014) puisque l'item retiré représentait une dimension à lui seul (voir annexes 4.1 et 4.2). Pour cette échelle, un coefficient alpha de Cronbach de 0.848 a été calculé. Nous pouvons donc qualifier celle-ci de fiable.

*La performance « in-role »* : Cette variable dépendante est mesurée dans notre étude via une échelle de Likert à 5 points allant de « Pas du tout d'accord » à « Tout à fait d'accord ». Elle est composée de sept items provenant de Williams & Anderson (1991). Nous retrouvons des items tels que « *Vous remplissez les responsabilités spécifiées dans votre description de fonction* », « *Vous accomplissez les tâches qui sont attendues de vous* » ou encore « *Vous rencontrez les exigences de performance qui sont formellement requises dans le cadre de votre travail* ».

Nous avons obtenu un coefficient alpha de Cronbach de 0.686 pour cette échelle. Ce niveau de coefficient est qualifié comme limite.

En regardant les statistiques des items composant cette échelle, nous voyons que si nous supprimons l'item 5 « *Je m'engage dans des activités qui contribuent directement à améliorer ma performance* », l'alpha de Cronbach augmente à 0.767 (voir annexe 4.3, tableau 7).

Lorsque nous appliquons une analyse en composante principale de la performance « in-role », nous voyons que l'item 5 représente une dimension à lui tout seul (0,947 en composante 2) (voir annexe 4.3, tableau 8). Au vue de ces deux analyses (alpha de Cronbach en cas de suppression de l'item 5 et analyse en composante principale), nous avons décidé de supprimer cet item de l'échelle de mesure de la performance « in-role » afin d'avoir des analyses futures plus fiables.

Enfin, *le comportement de citoyenneté organisationnelle* : Nous l'utilisons comme variable dépendante. Elle est également mesurée via une échelle de Likert à 5 points. Elle se compose de onze items répartis en quatre dimensions : entraide, esprit d'équipe, vertus civiques et altruisme. Neuf de ces onze items proviennent de l'échelle utilisée par Paillé (2006a) dans son étude des relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. Des exemples d'items sont « *Lorsque j'entrevois des problèmes entre des collègues, j'essaie d'influencer leur relation dans le sens d'un consensus* », « *Il m'arrive de faire des choses dans le travail qui ne me sont pas formellement exigées de moi, mais qui contribuent à l'image de entreprise* » ou encore « *Même lorsque je suis occupé(e), je suis disposé(e) à prendre du temps pour aider les nouveaux collègues à s'intégrer ou se former* ».

A la suite de l'analyse en composante principale (voir annexe 4.4), nous avons décidé de ne pas prendre la dimension « altruisme » en compte dans nos analyses puisque les deux items la composant étaient trop proches des autres dimensions. De plus, lorsque nous avons tenté d'intégrer ces deux items dans une des dimensions de Paillé, nous avons remarqué qu'ils diminuaient le coefficient alpha de Cronbach. Nous avons donc décidé de ne pas prendre en compte ces 2 items dans notre analyse et de travaillé alors avec les neuf items de Paillé (2006a) réparties dans les dimensions « Entraide », « Esprit d'équipe » et « Vertus civiques ». Nous avons obtenu un coefficient alpha de Cronbach de 0.755 pour la dimension « Entraide », de 0.731 pour « Esprit d'équipe » et de 0.759 pour « Vertus civiques ». Notre échelle à trois dimensions est donc validée.

## Chapitre 5 : Résultats

Après avoir posé nos différentes hypothèses, nous avons rentré nos données collectées à l'issue de notre enquête dans le logiciel de statistique SPSS. En analysant statistiquement ces dernières, nous allons vérifier ainsi nos hypothèses émises via des analyses de corrélations, de régressions linéaires et de médiations afin de pouvoir en tirer des conclusions.

### 5.1 Analyse descriptive

Tout d'abord, nous allons procéder à une analyse descriptive de nos données. Le tableau 4 (voir ci-dessous) reprend la moyenne, l'écart-type ainsi que le minimum et maximum dans les différentes échelles de mesures utilisées dans nos deux modèles. La première colonne représente les variables moyennes (c'est-à-dire construites en faisant la moyenne des résultats statistiques des différents items les composant), créées sur base des analyses factorielles et les coefficients alpha de Cronbach.

Nous pouvons constater dans ses données descriptives que les moyennes des variables se situent entre 3,37 et 4,39 (hormis la participation RSE et l'intention de quitter) pour les variables mesurées par une échelle de Likert à 5 points. Cela signifie que les employés sont généralement entre « en partie oui, en partie non » et « plutôt d'accord » concernant les questions posées. Pour l'intention de quitter, nous devons regarder l'échelle à « l'envers » puisque plus la moyenne est faible, au plus les employés n'ont aucune intention de quitter l'entreprise. A contrario, une valeur élevée se traduirait par une forte intention de partir de l'organisation. Avec une moyenne à 1,7 (sur 5), nous pouvons dire que peu d'employés interrogés envisagent de quitter Securex. En ce qui concerne les variables mesurées à l'aide d'échelle de Likert à 6 points à savoir la perception de la RSE orientée employé, communauté et client leur moyenne s'élève respectivement à 4.58, 4.53 et 3.49 sur 6. Ce qui signifie que les employés sont en moyenne entre « plutôt d'accord » et « d'accord » avec les questions proposés et ont donc en général une bonne perception des différentes initiatives RSE mises en œuvre par Securex, même si les actions RSE orientées communauté sont moins bien perçues par rapport aux deux autres.

**Tableau 4 : Statistiques descriptives (Minimum, Maximum, Moyenne et Ecart-type) des variables moyennes utilisées pour vérifier nos hypothèses.**

**Statistiques descriptives**

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Perception RSE orientée employé	75	2,14	6,00	4,5790	,83461
Perception RSE orientée client	75	2,40	6,00	4,5253	,76672
Perception RSE orientée communauté	75	1,86	6,00	3,4914	,81568
Identification organisationnelle	75	1,00	5,00	3,5867	,90849
Prestige externe perçu	75	1,00	5,00	3,8222	,70887
Fierté organisationnelle	75	1,00	5,00	3,8500	,79057
Engagement affectif	75	1,00	5,00	3,7900	,85032
Intention de quitter	75	1,00	4,33	1,7333	,86992
Participation aux activités RSE	75	1,00	5,00	2,8000	,93320
Capital social organisationnel	75	1,00	5,00	3,6533	,64207
Performance "in-role"	75	3,00	5,00	4,3889	,40207
Comportement de citoyenneté organisationnelle ("Entraide")	75	1,67	5,00	3,6089	,63049
Comportement de citoyenneté organisationnelle ("Esprit d'équipe")	75	2,00	5,00	4,0000	,66667
Comportement de citoyenneté organisationnelle ("Vertus civiques")	75	1,00	5,00	3,4178	,86315
Justice procédurale	75	1,25	5,00	3,3667	,72983
Justice distributive	75	1,00	5,00	3,4733	,69210

Regardons maintenant les corrélations entre nos différentes variables. Nous avons divisé le tableau de corrélations en deux, à l'image de nos deux modèles étudiant nos différentes hypothèses.

Le premier tableau (voir annexe 5.1) reprend donc la perception des employés vis-à-vis de la RSE orientée employé, communauté et client, le prestige externe perçu, la fierté organisationnelle, l'identification organisationnelle, l'engagement affectif, l'intention de rester ainsi que la participation aux activités RSE. Nous voyons dans le tableau que toutes les variables reprises sont corrélées significativement entre elles.

Dans le second tableau présentant les corrélations (voir annexe 5.2), nous retrouvons les variables de notre second modèle à savoir : la perception des employés vis-à-vis de la RSE, la justice organisationnelle procédurale et distributive, le capital social organisationnel, l'engagement affectif, l'intention de rester, la performance « in-role » et le comportement de citoyenneté organisationnelle avec ses trois dimensions « Entraide », « Esprit d'équipe » et « Vertus civiques ».

Le tableau nous indique que la plupart des variables sont corrélées entre elles à l'exception des deux dimensions de la justice organisationnelle avec la performance « in-role » et la dimension « Entraide » de l'OCB. De plus, la justice distributive n'est pas corrélée avec la dimension « Vertus civiques » du comportement de citoyenneté. Enfin, il n'existe aucune corrélation entre l'engagement affectif et la justice distributive.

## **5.2 Analyse préalable des variables de contrôle**

### **5.2.1 Différence de perception entre les hommes et les femmes vis-à-vis des initiatives RSE ?**

A l'aide du logiciel SPSS, nous nous sommes demandés si la perception de la RSE varie selon le genre du répondant. Selon Wehrmeyer et McNeil (2000), des différences d'attitudes et de réponses envers la RSE existent suivant le genre. Après une étude menée par les auteurs, il semblerait que les femmes soient plus enclines à adopter un comportement plus respectueux de l'environnement que les hommes. Nous avons donc effectué un test-T pour répondre à cette question. Comme nous pouvons le voir dans le premier tableau en annexe (voir annexe

6.1, tableau 13), les moyennes entre les deux groupes sont relativement similaires (4,36 pour les hommes et 4,68 pour les femmes pour les initiatives orientées employés, 4,25 contre 4,65 pour les actions orientées client et enfin 3,39 contre 3,54 concernant les initiatives orientées communauté). Ensuite dans le deuxième tableau (voir annexe 6.2), la p-valeur de l'égalité des variances (dans la colonne Sig) est supérieure à 0.05 dans les trois cas, l'hypothèse d'égalité des variances est donc respectée. Enfin, nous constatons que les p-valeurs (dans la colonne « Sig.bilatéral ») sont supérieures à 0.05 pour les actions RSE orientées employés et communautés, ce qui signifie que nous ne rejetons pas l'hypothèse nulle que les hommes et les femmes perçoivent la RSE de manière similaire. Contrairement à ces deux dimensions, les perceptions des employés vis-à-vis des initiatives RSE orientées clients diffèrent selon le genre (p-valeur de 0.039 < 0.05).

### **5.2.2 La perception des employés vis-à-vis de la RSE varie-t-elle suivant la tranche d'âge des répondants ?**

Après nous être intéressés à la variation de la perception RSE des employés suivant leur genre et les agences, nous allons maintenant étudier si celle-ci varie suivant les tranches d'âge des employés. Pour ce faire, nous allons réaliser une nouvelle ANOVA afin de vérifier si la perception diffère selon l'âge des employés. Mais avant cela, regardons les statistiques descriptives (voir annexe 8.1, tableau 18). Nous constatons que sur un maximum de 6, la perception moyenne suivant les tranches d'âge se situe entre 4 (plutôt d'accord) et 5 (d'accord) pour les initiatives RSE orientées employés et client alors qu'elle se situe entre 3 (plutôt pas d'accord) et 4 (plutôt d'accord) à l'exception du groupe « 60+ » qui totalise une moyenne de 4.71 dans cette catégorie. Une nouvelle fois, il est important de noter que nous avons pu récolter uniquement trois répondants pour les catégories « 0-25 » et « 60+ », ce qui nous pousse à être prudent quant aux résultats pour ces catégories d'âge. Le test d'homogénéité des variances (voir annexe 8.2, tableau 19) nous indique avec une p-valeur supérieure à 0.05 dans les trois, les hypothèses d'homogénéité sont donc respectées. Enfin, lorsque nous regardons le tableau ANOVA (voir annexe 8.3, tableau 20), nous constatons qu'avec une p-valeur supérieure à 0.05 dans les trois cas, la perception RSE des employés ne varie pas selon les tranches d'âge, quelle que soit l'orientation de la politique RSE.

### **5.2.3 La perception RSE des employés de Securex varie-t-elle suivant la langue choisie pour remplir le questionnaire d'enquête ?**

Nous avons enfin effectué un dernier test-T afin d'étudier si la perception RSE des employés de Securex varie selon la langue choisie du questionnaire. Pour rappel, les francophones disposaient d'un questionnaire en français alors que les néerlandophones d'un questionnaire en anglais par crainte de perte de validité scientifique due à une mauvaise traduction. Les statistiques (voir annexe 9.1, tableau 21) nous démontrent que les 53 francophones ayant répondu au questionnaire, ont donné une note moyenne de 4.46 et 4.49 pour les initiatives RSE orientées employé et client alors que les employés ayant choisi l'anglais pour répondre à l'enquête (22), ont une perception légèrement meilleure de la RSE avec une moyenne de 4.86 et 4.6 pour ces deux dimensions de la politique RSE de Securex. Concernant les actions RSE orientées communauté, la moyenne est de 3.43 pour les francophones alors qu'elle est de 3.64 pour les répondants ayant choisis le questionnaire en anglais. Le test-T (voir annexe 9.2, tableau 22) nous révèle que l'hypothèse d'égalité des variances est respectée (p-valeur supérieur 0.05) dans les trois cas alors que les trois p-valeur correspondant aux trois orientations de la politique RSE sont également toutes supérieures à 0.05, nous pouvons dire que la perception RSE des employés ne diffèrent pas selon la langue choisie pour répondre au questionnaire.

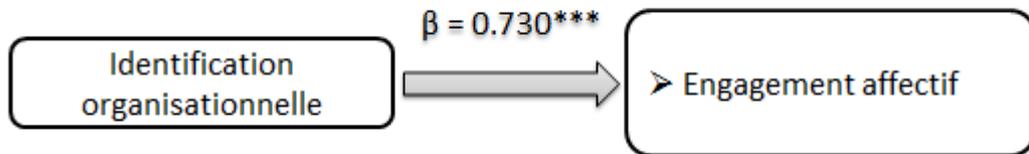
Nous allons maintenant tester les différentes hypothèses que nous avons posé à la section 4.2 et 4.3. Nous procéderons d'abord par la vérification des tests nécessitant des régressions linéaires pour vérifier les effets de nos variables indépendantes sur nos variables dépendantes (hypothèses 3, 4 et 5) avant d'effectuer nos tests de médiations (hypothèses 1, 2, 6 et 7).

## **5.3 Régressions linéaires**

### **5.3.1 Régression linéaire de l'identification organisationnelle sur l'engagement affectif**

**Hypothèse 3 :** L'identification organisationnelle influence positivement l'engagement affectif organisationnel.

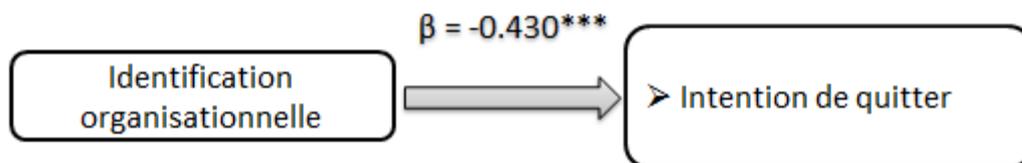
Afin de mesurer l'impact de l'identification sur l'engagement affectif d'un employé d'une organisation, nous avons effectué une régression linéaire qui a validé notre hypothèse. Nous avons trouvé une relation significative entre nos deux variables avec un  $\beta$  de 0.730 ( $p < 0.000$ ).



### 5.3.2 Régression linéaire de l'identification organisationnelle sur l'intention de quitter

**Hypothèse 4 :** L'identification organisationnelle d'un employé influence négativement son intention de quitter son organisation.

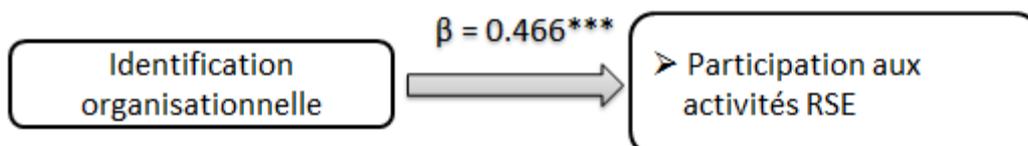
Pour vérifier cette hypothèse, nous avons effectué une régression linéaire. Celle-ci confirme que l'identification influence négativement un employé à quitter son organisation ( $\beta = -0.430$ ,  $p < 0.000$ ).



### 5.3.3 Régression linéaire de l'identification organisationnelle sur la participation aux activités RSE

**Hypothèse 5 :** L'identification organisationnelle d'un employé influence positivement sa participation à des activités RSE.

La régression linéaire effectuée afin de tester cette hypothèse, nous montre que l'identification influence bien positivement la participation à des activités dites RSE ( $\beta = 0.466$ ,  $p < 0.000$ ).



## 5.4 Tests de médiation

Concernant les tests de médiation, il est important de signaler que quatre conditions proposées par Baron & Kenny (1986), doivent être vérifiées tour à tour afin de tester la médiation. Premièrement, la variable indépendante doit avoir un effet significatif sur la variable dépendante. Deuxièmement, la variable indépendante doit avoir un effet significatif sur la variable médiatrice. Troisièmement, l'impact de la variable médiatrice sur la variable dépendante doit être significatif. Enfin, si les trois premières étapes sont vérifiées, une régression linéaire multiple de la variable indépendante et de la variable médiatrice sur la variable dépendante doit être effectuée. Si l'effet de la variable médiatrice reste significatif alors nous pouvons parler de médiation. Dans cette dernière étape, nous devons également prêter attention à l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante quand la variable médiatrice est entrée simultanément avec elle en tant que prédicteur. Si, l'effet de la variable indépendante diminue mais reste significatif, la médiation est dite partielle. Si son impact devient non significatif, alors nous parlons de médiation totale.

Après avoir analysé les différentes médiations via le logiciel SPSS, nous avons pour chaque médiation obtenue, vérifié la concordance de nos résultats avec un test de Sobel accessible via Internet sur un site de Kristopher J. Preacher<sup>10</sup>.

Vérifions maintenant nos différentes hypothèses de médiation.

### 5.4.1 Hypothèse de médiation du prestige externe perçu sur la perception RSE et l'identification

**Hypothèse 1 :** Le prestige externe perçu des employés à propos de leur entreprise exerce un effet médiateur entre la perception des employés vis-à-vis de la RSE et l'identification organisationnelle.

Nous avons testé l'effet médiateur du PEP en séparant les trois orientations de la perception des employés envers la RSE (voir tableau 5 ci-dessous).

Premièrement, alors que les trois premières conditions de Baron & Kenny (1986) sont respectées pour cette hypothèse, nous n'obtenons aucune médiation du prestige externe perçu

---

<sup>10</sup> Kristopher J. Preacher (2010-2015). *Kristopher J. Preacher*. En ligne: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, consulté le 16 juin 2015.

entre la perception RSE orientée employé et l'identification. En effet, l'effet du PEP sur l'IO n'est pas significatif lorsque le premier agit comme médiateur sur le second ( $\beta = 0.067$  avec p-valeur =0.654) alors que l'effet de la perception RSE orientée employé sur l'identification en présence du PEP est significative (Beta = 0.669 ; p-valeur =0.000).

Ensuite, nos résultats indiquent une médiation partielle du prestige externe perçu entre la perception RSE des employés orientée communauté et l'identification organisationnelle. En effet, l'impact de la perception RSE sur l'identification diminue légèrement mais reste bien significatif dans ce cas (p-valeur passe de 0.000 à 0.003) alors que l'impact médiateur du prestige externe sur l'identification est clair ( $\beta=0.387$  et p-valeur =0.007).

Enfin, nous n'obtenons également aucune médiation du prestige externe entre la perception RSE orientée client et l'identification organisationnelle.

Nous devons dès lors en conclure que le prestige externe perçu ne joue pas de rôle de médiateur entre la perception des employés vis-à-vis de la RSE orientée employé ainsi que client et l'identification organisationnelle. Cependant, une médiation partielle du prestige externe existe entre la perception RSE orientée communauté et l'identification.

Par ailleurs, le test de Sobel que nous avons réalisé en entrant nos valeurs via le site internet de Kristopher J. Preacher nous confirme la médiation partielle du prestige externe sur la perception RSE orientée communauté et l'identification organisationnelle ( $z=2.27$ ,  $p=0.023$ ).

**Tableau 5 : Analyse statistique de l'hypothèse de médiation du prestige externe perçu sur la perception RSE et l'identification organisationnelle**

	Prestige externe perçu			Identification organisationnelle		
	B	B	B	B	$\beta$	B
Perception RSE orientée employé	.542***			.706***		
Perception RSE orientée communauté		.367**			.520***	
Perception RSE orientée client			.676**			.749***
R <sup>2</sup>	.408***	.400***	.535***	.420***	.218***	.400***
Perception RSE orientée employé				.669***		
Perception RSE orientée communauté					.378**	
Perception RSE orientée client						.781***
Prestige externe perçu				.0667	.387**	-.047
R <sup>2</sup>				.422***	.293***	.400***
Test de Sobel (z)					2.27**	

Note : \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

#### **5.4.2 Hypothèse de médiation de la fierté organisationnelle sur la perception RSE orientée employé et l'identification**

**Hypothèse 2 :** La fierté organisationnelle exerce un effet médiateur entre la perception des employés vis-à-vis de la RSE et l'identification organisationnelle.

Comme nous l'avons effectué pour l'hypothèse précédente, nous allons analyser l'effet de médiation de la fierté organisationnelle en séparant les trois dimensions de la perception RSE des employés (voir tableau 6 ci-dessous).

Tout d'abord, une médiation partielle est observée de la fierté organisationnelle sur la perception RSE des employés orientée employé et l'identification. La médiation est dite partielle car l'effet de la perception RSE sur l'identification diminue mais reste significatif ( $\beta$

passé de 0.706 à 0.284 et p-valeur de 0.000 à 0.014) alors que l'effet médiateur de la fierté organisationnelle est très significatif avec un bêta de 0.649 (p-valeur <0.000).

Ensuite, nous trouvons une médiation totale de la fierté organisationnelle sur la perception RSE orientée client mais également communauté et l'identification. Ces deux médiations totales s'illustrent dans les deux cas par une diminution de l'impact de la perception RSE sur l'identification qui devient même non significatif ( $\beta$  passe de 0.749 à 0.164 (p=0.267) pour la RSE orientée client, de 0.520 à 0.154 (p=0.123) pour la RSE orientée communauté). Il est à noter que l'impact médiateur de la fierté organisationnelle sur l'identification est dans les deux cas très significatif (p<0.000).

Tableau 6 : Analyse statistique de l'hypothèse de médiation de la fierté organisationnelle sur la perception RSE des employés et l'identification organisationnelle.

	Fierté organisationnelle			Identification organisationnelle		
	B	$\beta$	B	B	B	B
Perception RSE orientée employé	.650***			.706***		
Perception RSE orientée communauté		.471**			.520***	
Perception RSE orientée client			.800**			.749***
R <sup>2</sup>	.471***	.236***	.602***	.420***	.218***	.400***
Perception RSE orientée employé				.284*		
Perception RSE orientée communauté					.154	
Perception RSE orientée client						.164
Fierté organisationnelle				.649***	.777***	.731***
R <sup>2</sup>				.589***	.567***	.560***
Test de Sobel (z)				4.51***	4.035***	4.62***

Note : \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

Le test de Sobel pour cette hypothèse, nous confirme la première médiation partielle de la fierté organisationnelle sur la perception RSE orientée employé et l'identification : z= 4.51 (p=0.000). Il nous confirme également les deux médiations totales z= 4.62 (avec p=0.000)

lorsque la perception RSE est orientée client) et  $z = 4.035$  (avec  $p = 0.000$  lorsque la perception RSE est orientée communauté).

### 5.4.3 Hypothèse de médiation de la justice organisationnelle

Pour les 4 sous-hypothèses de médiation suivantes, nous avons chaque fois travaillé avec les deux dimensions de la justice organisationnelle à savoir la justice procédurale et distributive (voir tableaux 7 et 8 ci-dessous).

**Hypothèse 6.a :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence positivement *leur engagement affectif* via la justice organisationnelle.

Les résultats démontrent l'absence de médiation aussi bien que lorsque nous utilisons la justice procédurale que distributive comme médiateur. Malgré le respect des trois premières conditions de Baron & Kenny (1986) dans le cas de la justice procédurale (la relation entre la justice distributive et l'engagement affectif n'étant pas significative dans l'autre cas), nous pouvons affirmer que la justice organisationnelle n'exerce aucun effet médiateur entre la politique RSE orientée employé et l'engagement affectif. Le test de Sobel réalisé sur le site internet de Kristopher Preacher confirme les résultats obtenus par la régression via logiciel SPSS :  $z = 1.72$  ( $p$ -valeur = 0.086) lorsque nous utilisons la justice procédurale comme médiateur et  $z = -1.13$  ( $p$ -valeur = 0.26) lorsque le médiateur est la justice distributive.

**Hypothèse 6.b :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence négativement *leur intention de quitter* via la justice organisationnelle.

Les résultats démontrent que l'hypothèse n'est pas vérifiée aussi bien lorsque nous utilisons la justice procédurale ou distributive comme médiateur. La justice organisationnelle n'exerce ici donc pas de rôle de médiateur. Le test de Sobel confirme l'absence de médiation dans les deux cas ( $z = -1.25$  et  $p$ -valeur = 0.21 avec la justice procédurale) et ( $z = -0.51$  et  $p$ -valeur = 0.608).

**Hypothèse 6.c :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence positivement *leur performance « in-role »* via la justice organisationnelle.

Les résultats démontrent une nouvelle fois l'absence de médiation de la justice organisationnelle. Ni la justice procédurale dont le bêta est même tout fait nul, ni la justice distributive ( $\beta = -0.030$ , p-valeur = 0.686) ne joue de rôle de médiateur entre la perception RSE orientée employé et la performance « in-role ». Notre hypothèse n'est dès lors pas validée.

**Hypothèse 6.d :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence positivement *leur comportement de citoyenneté* via la justice organisationnelle.

Pour cette hypothèse, nous avons à chaque fois étudié l'impact de médiateur de la justice procédurale et distributive sur la perception RSE orientée employé et les trois dimensions du comportement de citoyenneté à savoir : « l'entraide », « l'esprit d'équipe » et « les vertus civiques ».

Nos analyses démontrent que justice distributive ne joue aucun rôle de médiateur sur la perception des employés vis-à-vis des initiatives RSE orientées employé et les trois dimensions du comportement de citoyenneté. En revanche, même si elle ne joue aucun rôle de médiateur entre la perception RSE orientée employé et les dimensions « Entraide » et « Vertus Civiques », la justice procédurale exerce un effet de médiation de la perception RSE sur la dimension « Esprit d'équipe » du comportement de citoyenneté organisationnelle. Il s'agit même d'une médiation totale puisque l'impact de la perception RSE sur « l'Esprit d'équipe » devient non significatif lorsque nous introduisons la justice procédurale dans le modèle ( $\beta$  passe de 0.376 à 0.204 et la p-valeur augmente de 0.000 à 0.080). L'effet de médiation de la justice procédurale sur « l'Esprit d'équipe » a un bêta de 0.275 (p-valeur 0.040). Il est à noter que les quatre conditions de Baron & Kenny (1986) sont évidemment vérifiées. Le test de Sobel nous confirme la médiation  $z = 2.03$  (p-valeur de 0.0428).

Tableau 7 : Analyse statistique de l'hypothèse de médiation de la fierté organisationnelle (procédurale) sur la perception RSE orientée employé et l'engagement affectif, l'intention de quitter, la performance « in-role » ainsi que les trois dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle.

	Justice organisationnelle (procédurale)	Engagement affectif	Intention de quitter	Performance "in-role"	Comportement de citoyenneté organisationnelle ("Entraide")	Comportement de citoyenneté organisationnelle ("Esprit d'équipe")	Comportement de citoyenneté organisationnelle ("Vertus civiques")
	B	B	$\beta$	B	B		
Perception RSE orientée employé	.624***	.575***	-.420***	.144**	.281**	.376***	.506***
R <sup>2</sup>	.509***	.318***	.162***	.090**	.139**	.222***	.240***
Perception RSE orientée employé		.402**	-.278	.145	.396**	.204	.410
Justice organisationnelle (procédurale)		.277	-.228	.000	-.183	.275*	.154
R <sup>2</sup>		.346***	.180**	.090*	.161**	.266***	.248***
Test de Sobel (z)						2.03*	

Note : \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

**Tableau 8** : Analyse statistique de l'hypothèse de médiation de la fierté organisationnelle (distributive) sur la perception RSE orientée employé et l'engagement affectif, l'intention de quitter, la performance « in-role » ainsi que les trois dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle

	Justice organisationnelle (distributive)	Engagement affectif	Intention de quitter	Performance "in-role"	Comportement de citoyenneté organisationnelle ("Entraide")	Comportement de citoyenneté organisationnelle ("Esprit d'équipe")	Comportement de citoyenneté organisationnelle ("Vertus civiques")
	B	B	B	B	B		
Perception RSE orientée employé	.374***	.575***	-.420***	.144**	.281**	.376***	.506***
R <sup>2</sup>	.203***	.318***	.162***	.090**	.139**	.222***	.240***
Perception RSE orientée employé		.632***	-.391	.156*	.269**	.365***	.517***
Justice organisationnelle (distributive)		-.152	-.078	-.030	.034	.030	-.030
R <sup>2</sup>		.330***	.166**	.092*	.140**	.222***	.240***
Test de Sobel (z)							

Note : \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

#### 5.4.4 Hypothèse de médiation du capital social organisationnel

Pour les 4 sous-hypothèses de médiation suivantes, nous pouvons retrouver les résultats des différentes régressions dans le tableau 9 ci-dessous.

**Hypothèse 7.a :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence positivement *leur engagement affectif* via le capital social organisationnel.

L'analyse via le logiciel SPSS nous montre que les quatre conditions de Baron & Kenny (1986) sont respectées. Nous pouvons donc parler de médiation. Il s'agit ici d'une médiation totale puisque l'impact de la relation entre la variable indépendante (à savoir la politique RSE orientée employé) et la variable dépendante (l'engagement affectif) devient tout juste non significatif lorsque la variable médiatrice (le capital social organisationnel) est mise en présence des deux autres variables ( $\beta$  diminue de 0.575 à 0.243 et la p-valeur augmente de 0.000 à 0.054). Le test de Sobel nous confirme la médiation ( $z = 3.40$  p-valeur de 0.000).

**Hypothèse 7.b :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence négativement *leur intention de quitter* via le capital social organisationnel.

Les résultats démontrent que nous sommes en présence d'une médiation totale. En effet, les quatre hypothèses de Baron & Kenny (1986) sont respectées. De plus, le logiciel SPSS nous indique la relation entre la perception RSE orientée employé et l'intention de quitter devient non significative lorsque nous introduisons le capital social organisationnel comme médiateur dans le modèle ( $\beta$  passe de -0.420 à 0.024 et p-valeur de 0.000 à 0.861). Nous obtenons pour notre hypothèse via le test de Sobel  $z = -4.13$  et p-valeur = 0.000, ce qui confirme notre médiation totale.

**Hypothèse 7.c :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence positivement *leur performance « in-role »* via le capital social organisationnel.

La médiation est une nouvelle fois totale. La relation perception RSE orientée employé et performance « in-role » devient non significative lorsque nous ajoutons le capital social

organisationnel comme médiateur dans le modèle ( $\beta$  passe de 0.144 à 0.028 et p-valeur de 0.009 à 0.699). Le test de Sobel nous confirme la médiation ( $z=2.27$  et p-valeur = 0.023).

**Hypothèse 7.d :** La perception des employés vis-à-vis de la politique RSE de l'entreprise orientée employé influence positivement *leur comportement de citoyenneté organisationnelle* via le capital social organisationnel.

Nous obtenons une médiation totale du capital social entre la perception RSE orientée employé et la dimension « esprit d'équipe » du comportement de citoyenneté organisationnelle. En effet, les quatre étapes de Baron & Kenny (1986) sont vérifiées et l'impact de la perception de la politique RSE orientée employé sur le comportement de citoyenneté n'est plus significatif ( $\beta$  passe de 0.376 à 0.134 et p-valeur de 0.000 à 0.213). Le test de Sobel nous confirme la médiation totale ( $z= 3.05$  et p-valeur = 0.002).

Pour les deux autres dimensions du comportement de citoyenneté à savoir l'entraide et les vertus civiques, nous n'obtenons aucune médiation du capital social.

Tableau 9 : Analyse statistique de l'hypothèse de médiation du capital social organisationnel sur la perception RSE orientée employé et l'engagement affectif, l'intention de quitter, la performance « in-role » ainsi que les trois dimensions du comportement de citoyenneté organisationnelle

	Capital social organisationnel	Engagement affectif	Intention de quitter	Performance "in-role"	Comportement de citoyenneté organisationnelle ("Entraide")	Comportement de citoyenneté organisationnelle ("Esprit d'équipe")	Comportement de citoyenneté organisationnelle ("Vertus civiques")
	B	B	$\beta$	B	$\beta$		
Perception RSE orientée employé	.529***	.575***	-.420***	.144**	.281**	.376***	.506***
R <sup>2</sup>	.473***	.318***	.162***	.090**	.139**	.222***	.240***
Perception RSE orientée employé		.243	.024	.028	.228**	.134	.320*
Capital social organisationnel		.626***	-.838	.220**	.101	.457**	.352
R <sup>2</sup>		.436***	.364***	.155**	.144**	.324***	.276***
Test de Sobel (z)		3.40***	-4.13***	2.27*		3.05**	

Note : \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

## 5.5 Modèles récapitulatifs.

A la suite des vérifications de nos différentes hypothèses, dressons à nouveau nos deux schémas.

Figure 6: Schéma récapitulatif du modèle 1 axé sur la perception des employés vis-à-vis de la RSE orientée employé, communauté et client après vérification des hypothèses.

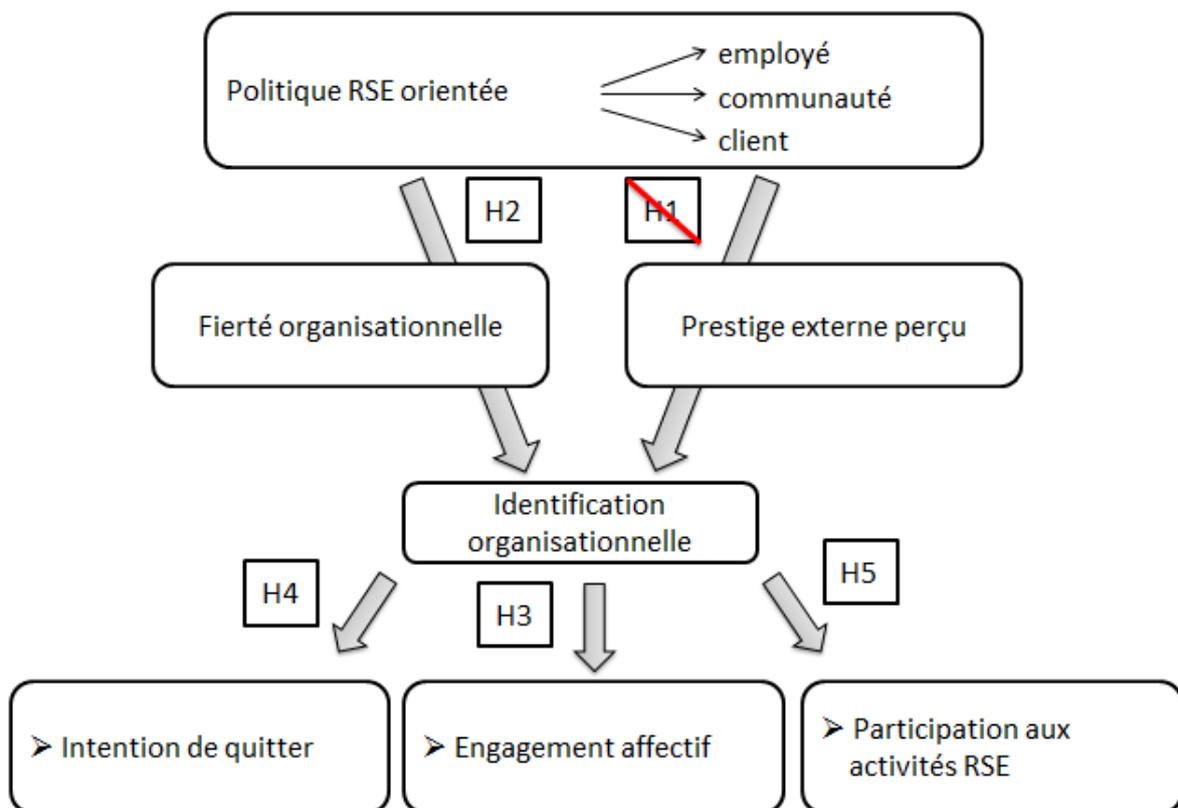
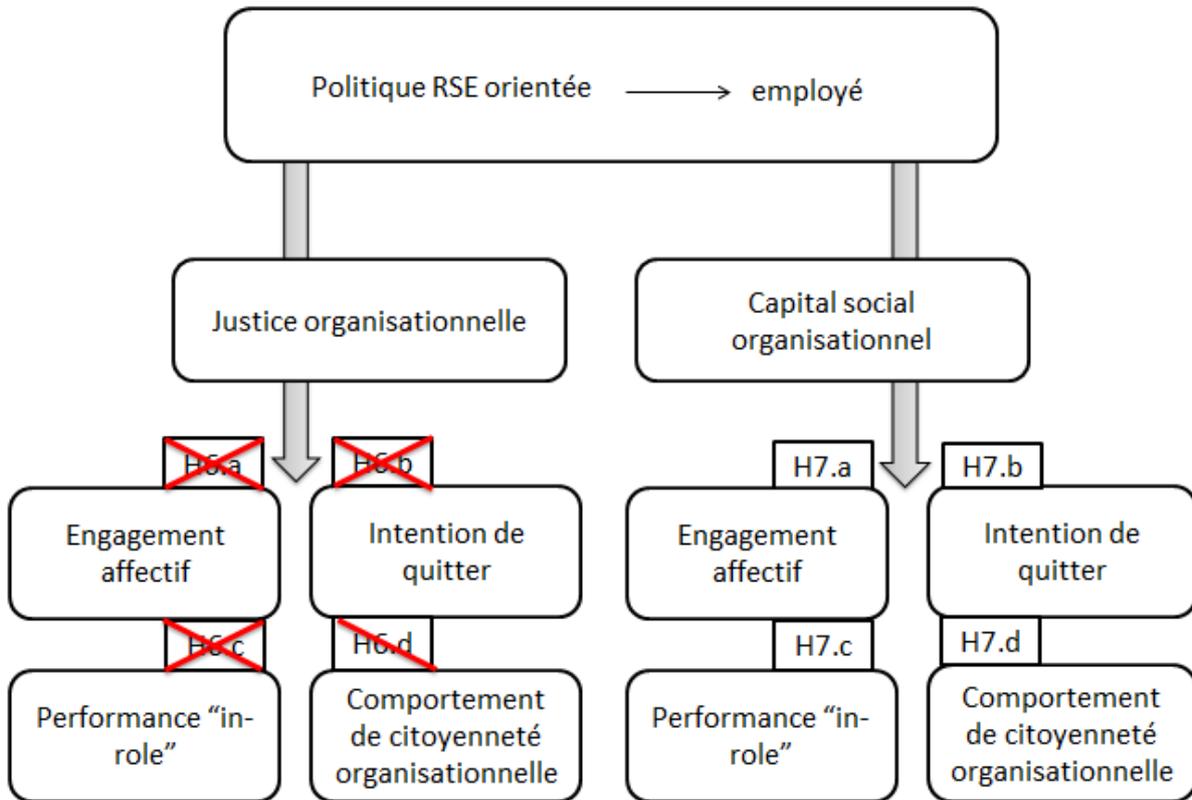


Figure 7 : Schéma récapitulatif du modèle 2 axé sur la perception des employés vis-à-vis de la RSE orientée employé après vérification des hypothèses.



Comme nous pouvons le constater sur les deux schémas récapitulatifs ci-dessus, nous n'avons que partiellement barré en rouge les hypothèses « 1 » et « 6.d ». Dans le premier cas, nous avons trouvé que le prestige externe exerce un effet médiateur seulement sur la perception RSE orientée communauté et l'identification alors que ce n'est pas le cas avec la perception RSE orientée employé ou client. Dans le second cas, nous avons trouvé une médiation totale de la justice procédurale seulement dans la relation entre la perception RSE orientée employé et la dimension « Esprit d'équipe » du comportement de citoyenneté. Une seule « combinaison » sur les six possibles pour cette sous-hypothèse est donc vérifiée.



## Chapitre 6 : Interprétations et discussions des résultats

### 6.1 Discussion des résultats

A travers les hypothèses 1 et 2, nous avons voulu tester l'effet médiateur du prestige externe perçu et de la fierté organisationnelle. Alors que dans sa thèse De Roeck (2013) avait déjà observé l'absence d'effet de médiation du prestige externe dans la relation entre la perception de la RSE et l'identification, nous ne pouvons que confirmer à moitié ses dires puisque si nous n'avons trouvé aucune médiation avec la perception RSE orientée employé et client, nous avons tout de même trouvé une médiation partielle du prestige externe sur la perception des initiatives RSE orientées communauté et l'identification. Cette dernière observation différencie quelque peu nos résultats avec ceux obtenus par De Roeck (2013). Cette légère divergence peut s'expliquer par l'orientation très environnementale de l'échelle de la perception de la RSE utilisée par De Roeck dans son étude. L'auteur a en effet employé seulement quatre items différents (orientés environnement donc) afin de mesurer la perception RSE alors que nous en avons utilisé dix-neuf orientés employé, communauté et client.

De Roeck (2013) avait justifié l'absence de médiation du PEP sur la perception RSE et l'identification par la spécificité du secteur où il a mené son étude, c'est-à-dire l'industrie pétrolière. Selon lui, le secteur pétrolier souffrant de son image néfaste pour l'environnement, les employés de cette industrie ont sans doute arrêté de se soucier de l'image externe renvoyée par leur entreprise en vue de rationaliser leur engagement envers celle-ci. Dans notre cas, Securex étant une entreprise de service, le raisonnement explicatif de De Roeck ne tient pas ici. Notre observation de la médiation partielle du PEP sur la perception RSE orientée communauté et l'identification nous rapproche des propos de Kim et al. (2010) qui ont pensé (sans avoir vérifié) qu'une relation de médiation existe bien entre le PEP et les deux autres variables. Si notre conclusion ne coïncide que quelque peu à la leur, nous rejoignons néanmoins leur propos lorsqu'ils affirment l'existence d'une relation significativement positive entre la perception de la RSE et le prestige externe ainsi qu'avec l'identification organisationnelle. Comme eux, nous avons également trouvé que le PEP a un impact positif sur l'IO. Nous pouvons donc affirmer à la suite de cette hypothèse que les employés percevant les différentes initiatives RSE de leur entreprise de façon positive ont tendance à s'identifier plus facilement à elle mais ont également tendance à construire une image positive de leur entreprise en adoptant le point de vue de quelqu'un extérieur à l'organisation (meilleur

prestige externe perçu). En revanche, le prestige externe perçu d'un employé ne joue pas, dans la plupart des cas, le rôle de médiateur entre la perception RSE de celui-ci et son identification à l'entreprise.

Par contre, alors que nous avons obtenu une médiation partielle de la fierté organisationnelle entre la perception de la RSE orientée employé et l'identification organisationnelle, nos analyses démontrent bel et bien une médiation totale de la fierté sur la perception RSE orientée client ou communauté et l'identification. L'existence d'une médiation avait déjà été avancée par Jones (2010) qui soupçonnait une tendance des employés à s'identifier plus facilement par fierté envers leur organisation lorsque celle-ci s'engage dans des programmes de bénévolat par exemple. La première médiation étant partielle, elle signifie que l'impact de la perception RSE orientée employé sur l'identification peut être direct ou indirect via la fierté organisationnelle. Alors que dans les deux autres cas, au plus les employés perçoivent positivement la RSE, au plus ils se sentent fiers de leur organisation et au plus ils s'identifient à elle.

Par la suite, nous avons trouvé que l'identification organisationnelle impacte positivement l'engagement affectif d'un employé ainsi que sa participation aux activités RSE. L'impact de l'identification sur l'engagement affectif ne fait que confirmer ce que plusieurs auteurs avaient déjà trouvé sur cette relation (De Roeck, 2013 ; Tyler & Blader, 2003 ; Marique & Stinglhamber, 2011, citées par De Roeck, 2013 ; Marique et al., 2012, cités par De Roeck, 2013). Un employé fortement identifié est plus engagé affectivement avec son entreprise. Concernant, la participation aux activités RSE de l'employé, Kim et al. (2010) avaient déjà trouvé un lien positif entre cette variable et l'identification organisationnelle de l'employé. Nous pouvons désormais confirmer ses propos grâce à nos recherches : un employé fortement identifié à son organisation a davantage tendance à participer aux initiatives RSE proposées par son entreprise. Notre dernière hypothèse de régression linéaire s'intéresse à la relation entre l'identification des employés à leur organisation et leurs intentions de quitter l'entreprise. Nous avons supposé d'après les recherches de plusieurs auteurs (Mael & Ashforth, 1995 ; van Knippenberg & Schie, 2000 ; Rikketa, 2005) qu'un employé fortement identifié a moins l'intention de quitter son organisation qu'un employé peu identifié à celle-ci. Au regard de nos résultats, nous pouvons effectivement confirmer la relation significativement négative entre l'identification et l'intention de quitter d'un employé envers son entreprise.

Dans notre deuxième modèle, nous avons uniquement posé des hypothèses de médiation. Tout d'abord nous avons désiré tester le rôle médiateur de la justice organisationnelle entre la perception RSE orientée employé et quatre autres variables à savoir l'engagement affectif, l'intention de rester, la performance « in-role » et le comportement de citoyenneté. Contrairement à nos attentes, ces quatre sous-hypothèses se sont révélées non valides (si l'on excepte le rôle de médiateur de la justice procédurale sur la perception RSE orientée employé et la dimension « Esprit d'équipe » du comportement de citoyenneté). La justice organisationnelle ne joue presque jamais un rôle de médiateur avec ces quatre variables et la perception des initiatives RSE orientée employé. Néanmoins, pour tester nos hypothèses de médiation et respecter les quatre conditions posées par Baron & Kenny (1986), nous avons également dû évaluer les différentes relations entre les variables dépendantes et indépendantes en plus de notre variable médiatrice. Nous avons dès lors trouvé que la perception des employés vis-à-vis des initiatives RSE orientées employé a impact significatif sur l'engagement affectif, la performance « in-role » et le comportement de citoyenneté alors qu'elle est reliée de manière négative mais significative à l'intention de quitter des employés. Un employé est donc plus engagé affectivement envers son entreprise, est plus performant dans sa tâche, a moins d'intention de quitter et adopte un comportement de citoyenneté lorsqu'il perçoit positivement la politique RSE destinée aux employés de son organisation. De plus, nous avons trouvé que la perception des employés sur les initiatives orientées RSE impacte positivement leur perception de justice organisationnelle. Enfin, si cette dernière ne joue aucun rôle médiateur avec les quatre variables, elle exerce néanmoins un impact significatif sur l'intention de quitter, l'engagement affectif (seulement la justice procédurale, pas la distributive) et sur la deuxième dimension du comportement de citoyenneté d'un employé, à savoir l'« Esprit d'équipe ».

La dernière hypothèse nous a permis de tester le rôle de médiateur du capital social organisationnel. Contrairement à la justice organisationnelle, le capital social exerce une médiation totale entre la RSE perçue pour les employés et l'engagement affectif mais également avec l'intention de quitter et la performance « in-role ». L'impact d'une perception positive de la RSE d'un employé peut influencer directement son engagement affectif, son envie de quitter l'entreprise et sa performance au travail ou indirectement par le capital social. Par ailleurs, il existe une médiation totale du capital social avec la perception des employés sur les initiatives RSE orientées employé comme variable indépendante et la dimension « Esprit d'équipe » du comportement de citoyenneté comme variable dépendante.

Dit autrement, l'impact d'une perception positive d'un employé à propos de la politique RSE de son entreprise envers les employés sur son « esprit d'équipe », se justifie entièrement par le capital social organisationnel.

Ce rôle de médiateur endossé par le capital social peut s'expliquer par ses caractéristiques de représentation des relations sociales et des expériences partagées par un groupe. Vraisemblablement, le capital social de Securex doit être assez conséquent et pourrait être forgé par le très faible taux de turnover de l'entreprise (2.89% en 2014).<sup>11</sup> Ce dernier étant très faible, nous pouvons supposer que les employés restent pour une période de travail assez longue chez Securex et peuvent ainsi fonder un collectif très fort, basé sur la confiance mutuelle et la réciprocité, toutes les deux acquises au fil des années. Ainsi, la perception de nouvelles initiatives RSE destinées aux employés vient sans doute renforcer davantage ce capital social qui à son tour consolide la performance au travail ou l'engagement affectif des employés.

## 6.2 Limites de l'étude

Notre présente étude comporte évidemment quelques limites quant à la méthodologie utilisée, ce qui peut influencer les différents résultats obtenus.

Premièrement, la taille de notre échantillon est assez restreinte comparé aux nombres de répondants possibles. En effet, nous avons pu interroger 75 employés de Securex sur plus de 1500 possibles, ce qui représente un petit échantillon de la population totale. Ceci pourrait avoir comme conséquence une mauvaise représentation de la perception réelle des employés à propos de la politique RSE de Securex. De plus, plus de 54 % des répondants proviennent de la même agence de travail Securex (Bruxelles). Cette forte représentativité de l'agence bruxelloise « dirige » quelque peu les résultats dans le sens où nous avons dès lors tendance à analyser non pas la perception des employés de Securex, mais surtout ceux travaillant à Bruxelles.

Deuxièmement, nous avons travaillé avec un questionnaire dit « auto-rapporté » qui est considéré comme une des sources de données la plus fiable et pratique afin de cerner les

---

<sup>11</sup> Securex (2012), *Groupe Securex*. En ligne : <http://www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/fr/brochures/rapport-rse-2014.pdf>, consulté le 18 Juillet 2015

perceptions et les attitudes d'individus (Spector, 1994). Cependant, un questionnaire auto-rapporté peut engendrer un gonflement des relations entre les variables dû à une variance commune liée à la méthode (variance attribuable à la méthode de mesure plutôt qu'à la construction que les mesures représentent). Pour éviter cela, nous avons suivi quelques recommandations proposées par Podsakoff et al. (2003). Nous avons notamment assuré la confidentialité des répondants ou encore séparé les prédicteurs et les variables dépendantes dans le questionnaire.

Troisièmement, nous devons rester prudents quant aux interprétations que nous pouvons désormais faire par rapport aux résultats de notre enquête. Si nous avons par exemple trouvé qu'un employé percevant de manière positive les initiatives RSE de son entreprise a tendance à s'identifier mais aussi à s'engager davantage dans son travail ou dans des activités RSE, que le raisonnement inverse est forcément vrai. En effet, étant donné que les différentes mesures ont été évaluées au même moment par les répondants, le sens de causalité des variables est dès lors plus difficile à déterminer.

Quatrièmement, n'oublions pas que cette étude a été réalisée dans une seule entreprise de service à savoir Securex. Les résultats peuvent dès lors se révéler être très différents si nous avons réalisé la même enquête dans une société avec une autre culture, d'autres valeurs, une politique RSE différente et implantée dans un tout autre secteur que Securex.

De plus, nous nous sommes concentrés uniquement sur les initiatives RSE orientées employé, communauté et client via l'échelle d'El Akremi et al. (2015). Il existe trois autres dimensions de la RSE à analyser de cette échelle qui pourraient sans doute modifier quelque peu les résultats. Par ailleurs, le score légèrement inférieur de la perception RSE des employés orientée communauté comparé aux deux autres orientations, peut s'expliquer par le fait que Securex a décidé de concentrer sa politique RSE dans les communautés locales en Belgique. Or, les items de l'échelle d'El Akremi et al. (2015) semblent être davantage dirigés vers les communautés présentes dans les pays pauvres ou en voie de développement. L'échelle d'El Akremi et al. (2015) n'est peut-être donc pas l'outil idéal afin de mesurer correctement la perception RSE des employés orientée communauté.

Enfin, nous ne devons pas perdre de vue que nous avons analysé qu'un nombre restreint d'éléments susceptibles de varier suivant la perception RSE des employés. Cette dernière peut engendrer bien nombres d'autres comportements ou attitudes au travail chez les employés que nous n'avons pas exploré dans nos modèles. De plus, d'autres combinaisons (régression linéaire ou médiation) sont possibles dans nos deux modèles étudiés en gardant les mêmes variables.

### 6.3 Perspectives futures

Tout d'abord, il serait intéressant de faire passer cette enquête dans d'autres entreprises avec des valeurs différentes. Kim et al. (2010) avancent que l'effet médiateur du prestige externe perçu entre la perception RSE et l'identification est plus important dans les pays Est de l'Asie comparé aux pays occidentaux car l'importance donnée à la perception des autres y est plus grande qu'en Europe par exemple. Dès lors, prendre davantage en compte la culture du pays ou de l'entreprise pourrait être intéressant notamment pour étudier le lien entre le prestige externe perçu et l'identification organisationnelle.

Ensuite, sonder une entreprise avec une politique RSE controversée avec ce présent questionnaire serait également intéressant dans le sens où nous pourrions dès lors étudier si une mauvaise perception RSE des employés a comme conséquence une diminution de leurs engagements ainsi que de leurs performances ou encore une augmentation de leur intention de quitter. Ceci permettrait à des entreprises telles que Securex de voir si leur investissement dans une bonne politique RSE les différencie et les avantagent comparées à des entreprises se donnant moins à des pratiques RSE.

De plus, le concept de capital social organisationnel s'est relevé être très intéressant de par son effet médiateur sur la perception de la RSE et les attitudes au travail. Davantage d'études à ce sujet seraient judicieuses afin d'en explorer toute la potentialité. Nous pourrions par exemple vérifier son effet de médiateur de la RSE dans d'autres entreprises spécialisées dans différents secteurs avec sans doute un capital social distinct à celui de Securex. Une autre possibilité serait d'explorer plus en profondeur les conséquences de celui-ci, en nous élargissant de ses effets sur le comportement au travail.

En outre, utiliser entièrement l'échelle d'El Akremi et al. (2015) dans une entreprise dont la politique RSE serait orientée avec les six dimensions de l'échelle, tout en ne modifiant pas le reste de nos deux modèles, serait également intéressant à analyser. Les conséquences sur l'attitude et le comportement de l'employé en seraient peut-être quelque peu différentes.

Enfin, après avoir analysé la perception d'un employé vis-à-vis de la politique RSE de son entreprise et les différents impacts de celle-ci sur ses attitudes et comportements au travail, il est logique de vouloir également en étudier les conséquences au niveau de la performance organisationnelle. Nous avons notamment trouvé qu'un employé percevant positivement les initiatives RSE de son entreprise est plus engagé, plus performant ou a un meilleur

comportement de citoyenneté au travail. En connaissant ces impacts positifs de la RSE sur les employés, nous pouvons désormais par exemple explorer les effets d'une bonne politique RSE sur la performance financière de l'entreprise. Avec des employés plus performants, engagés et ayant moins d'intention de quitter l'entreprise grâce à la RSE, l'entreprise ne serait-elle pas plus performante ? Comme vu dans la partie théorique, de nombreux auteurs ont tenté de répondre déjà à cette question mais les résultats sont assez divergents. S'intéresser d'abord aux impacts de la RSE sur une partie essentielle des parties prenantes, à savoir les employés avec leurs attitudes et comportements, permettrait sans doute de mieux répondre à cette question.

## **6.4 Implications pratiques**

Lorsque nous analysons les résultats de l'enquête pour Securex, nous constatons que les employés de l'entreprise ont une assez bonne perception de la politique RSE de leur organisation. Cette opinion positive des employés à propos des initiatives RSE permet à Securex de disposer de collaborateurs fiers de leur entreprise et fortement identifiés à celle-ci. Cet atout engendre à son tour une bonne implication affective des employés au travail, ainsi qu'une augmentation des participations aux activités RSE et une diminution des intentions de quitter. Enfin, avec une bonne perception de la RSE, les employés sont davantage performants au travail et adoptent un comportement de citoyenneté via le capital social. Avec de tels résultats, nous pouvons dire que la politique RSE mise en place par Securex depuis quelques années porte ses fruits et impacte positivement les attitudes et comportements des employés. La politique RSE de Securex est bénéfique pour l'entreprise.

Au regard de tels résultats favorables, nous ne pouvons qu'encourager les organisations à développer et poursuivre leurs activités RSE.

Tout d'abord, il nous semble primordial d'informer de manière continue les collaborateurs des différentes initiatives RSE prises par l'entreprise. Ainsi, un employé continuellement au courant des différents apports positifs apportés par son entreprise en matière de responsabilité sociétale, aura une meilleure perception de la politique RSE de son entreprise (Jones, 2010 ; Peterson, 2004).

De plus, rendre sans cesse plus visibles les différentes initiatives RSE de l'entreprise, permet d'augmenter la fierté et l'identification des employés envers leur organisation.

En outre, partager les expériences RSE au sein de l'entreprise comme le fait d'ailleurs Securex permet également aux salariés de partager des valeurs communes (Bhattacharya et al., 2009). En offrant la possibilité à ses employés de donner de nouvelles idées en matière RSE, Securex offre la possibilité aux managers d'entreprendre de nouvelles initiatives qui sont importantes aux yeux des employés. Ce qui a pour effet d'augmenter positivement leur perception RSE mais aussi leur implication (Aguilera et al., 2007 ; Kim et al., 2010).

En renforçant les liens avec les employés, la RSE permet également de diminuer l'intention de quitter et donc le turnover, souvent coûteux aux entreprises. Elle favorise également ainsi la rétention des meilleurs talents.

Enfin, au vu de l'impact positif des initiatives RSE sur l'identification organisationnelle, l'engagement ou la performance, nous encourageons les organisations à promouvoir une perception positive de la responsabilité sociétale en établissant ou en entretenant un environnement positif avec la RSE comme partie intégrante dans le travail quotidien des employés. Comme le propose De Roeck (2013), cette insertion des valeurs RSE doit se retrouver dans tous les processus de l'entreprise que ce soit dans le développement des talents ou même le recrutement. De façon générale, il encourage les entreprises à englober et intégrer la responsabilité sociétale dans le département des ressources humaines afin que la RSE se retrouve dans tous les aspects du travail des employés.

## Conclusion générale

---

Nous l'avons vu, l'intérêt des organisations pour la responsabilité sociétale ne fait que croître depuis quelques décennies déjà et semble être parfaitement justifié. Nous avons étudié à travers ce mémoire son impact sur les attitudes et les comportements des employés en entreprise.

Ainsi, notre partie théorique a tout d'abord mis en avant les conséquences d'une perception positive des employés envers une politique RSE. Nous avons examiné des sentiments tels que le prestige externe perçu, l'intention de quitter ou encore la fierté, la justice et l'identification organisationnelle. Ensuite, des attitudes comme l'engagement affectif, la participation aux activités RSE, la performance ou le comportement de citoyenneté ont été analysées plus en profondeur. Enfin, nous avons également étudié le concept de capital social organisationnel.

A la suite de cette analyse et d'une enquête réalisée dans l'entreprise Securex, nous pouvons clairement conclure qu'une politique de responsabilité sociétale d'une entreprise est bénéfique pour cette dernière via son impact sur les attitudes et les comportements de ses employés. Une perception positive d'un employé vis-à-vis de la RSE, comme c'est le cas chez la grande majorité des travailleurs de Securex, engendre l'identification de celui-ci via sa fierté d'appartenir à une telle organisation. Cette identification de l'employé vis-à-vis de son entreprise incite celui-ci à participer aux activités RSE proposées par son organisation mais également à s'engager affectivement avec elle et diminuer ainsi son intention de quitter. Une des grandes découvertes de ce présent mémoire, est l'effet médiateur du capital social organisationnel entre la perception RSE orientée employé et l'engagement affectif, l'intention de quitter, la performance ainsi que le comportement de citoyenneté organisationnelle. Pour rappel, cette notion reflète les caractéristiques d'un groupe social qui favorisent l'action collective pour un bénéfice mutuel (Putnam, 1995, cité par Kiss et al., 2014) et est constituée par les expériences partagées d'un groupe forgée par la confiance mutuelle (Kouvonen et al., 2006). La bonne perception RSE des travailleurs de Securex entraîne donc l'augmentation de ce capital social qui à son tour rend les employés plus performants, engagés, favorise un comportement de citoyenneté et diminue leur intention de partir.

De manière générale et en guise de conclusion, nous retiendrons comme message principal de ce mémoire qu'une politique de responsabilité sociétale efficace et bien perçue par les

82.

employés d'une entreprise impacte positivement et considérablement leurs attitudes et leurs comportements au travail. L'entreprise et les employés sont donc tous deux bénéficiaires d'une bonne politique RSE.

## Bibliographie

Afnor Groupe. (s.d.). *L'ISO 26000 en 10 questions*. En ligne [http://groupe.afnor.org/flash-portail/S1402108-ISO26000\\_PUZZLE.swf](http://groupe.afnor.org/flash-portail/S1402108-ISO26000_PUZZLE.swf), consulté le 8 mai 2015.

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. *Academy of Management Review*, 32 (3), 836 -863.

Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility : Doing good and doing well. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (p. 855-879). Washington DC: American Psychological Association.

Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate Social Responsibility: A review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38 (4), 932-968.

Allen, N. J & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Allen, N. J & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Allouche, J. & Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 57, 18-41.

Aupperle, K. E., A. B. Carroll, A. B. & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between Corporate Social Responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.

Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14 (1), 20-39.

- Barksdale, K. & Werner, J.M. (2001). Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship. *Journal of Business Research*, 51, 145-155.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3), 794-816.
- Bartels, J., Pruyn, A. & de Jong, M. (2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 113-128.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D. & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85, 257-272.
- Branco, M. & Rodrigues, L. (2006). Corporate Social Responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69 (2), 111-132.
- Brown, T. J. & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61 (1), 68-84.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Carroll, A.B. (1991). The pyramid of Corporate Social Responsibility: toward the moral

- management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility: evolution of a definitional construct. *Business and society*, 38 (3), 268-295.
- Carroll, A.B. & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), 85-105.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 459-484.
- Chun, J. S., Shin Y., Choi, J. M., Kim, M. S. (2011). How does corporate social ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organization citizenship behavior. *Journal of Management*, 39 (4), 853-877.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle: What does the businessman owe to society? *Business Horizons*, 10, 45-50.
- De Roeck, K. (2013). *Opening the black box between CSR and employees' attitudes: Three empirical essays on the mechanisms driving employees' responses to CSR*. Thèse de doctorat en sciences de gestion non publiée, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

De Roeck, K. & Swaen, V. (2009, juin). *Processus d'impact de la RSE sur l'identification organisationnelle des employés en contexte de fusion-acquisition*. Communication présentée au 4<sup>ème</sup> congrès du Réseau International de Recherche sur les Organisations et le Développement Durable, Lille, France. En ligne [https://www.google.be/url?url=https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP\\_11\\_De\\_Roeck.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=V5T9VK-2FIL5UNqMgYAI&ved=0CB8QFjAC&usg=AFQjCNE9BsKf45ARkFGNoiBEXxIOOfVf7g](https://www.google.be/url?url=https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_11_De_Roeck.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=V5T9VK-2FIL5UNqMgYAI&ved=0CB8QFjAC&usg=AFQjCNE9BsKf45ARkFGNoiBEXxIOOfVf7g), consulté le 18 février 2015.

De Roeck, K., Swaen, V. & El Akremi, A. (2013). *The impact of CSR on employees' attitudes: testing an integrative framework through the lens of the social identity theory*. Working Paper 2013/10, Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgium. En ligne [http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/ssh-ils/m/images/WP\\_kenneth\\_De\\_Roeck.pdf](http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/ssh-ils/m/images/WP_kenneth_De_Roeck.pdf), consulté le 18 février 2015.

Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 517-554.

Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational image and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39 (2), 239-263.

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.

Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.

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. *Journal of Management*, 20 (10), 1-39.

- Freeman, R. E. (2004). The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5 (3), 228-241. En ligne : [www.zfwu.de/fileadmin/pdf/.../Freeman\\_HansenBodeMossmeier.pdf](http://www.zfwu.de/fileadmin/pdf/.../Freeman_HansenBodeMossmeier.pdf) , consulté le 9 février 2015.
- Holme, R. & Watts, P. (2000, janvier). *Corporate Social Responsibility : making good business sense*. Communication présentée au World Business Council for Sustainable Development, Genève. En ligne [http://www.google.be/url?url=http://research.dnv.com/csr/PW\\_Tools/PWD/1/00/L/1-00-L-2001-01-0/lib2001/WBCSD\\_Making\\_Good\\_Business\\_Sense.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=T8vhVKX9LIS4UaHygMAO&ved=0CBMQFjAA&usg=AFQjCNGa4I32Cbs5rX\\_7D1mFQTHvnWMWVw](http://www.google.be/url?url=http://research.dnv.com/csr/PW_Tools/PWD/1/00/L/1-00-L-2001-01-0/lib2001/WBCSD_Making_Good_Business_Sense.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=T8vhVKX9LIS4UaHygMAO&ved=0CBMQFjAA&usg=AFQjCNGa4I32Cbs5rX_7D1mFQTHvnWMWVw), consulté le 9 février 2015.
- Husted, B. W. (2000). A contingency theory of corporate social performance. *Business & Society*, 39 (1), 24-48.
- International Organization for standardization. (2010). *ISO 26000: lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. En ligne <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:fr>, consulté le 8 mai 2015.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *The academy of Management Review*, 20 (2), 404-437.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 857-878.
- Kehoe, R. R. & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39 (2), 366-391.

- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T. & Kim, N.-M. 2010. Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95 (4), 557-569.
- Kiss, P., De Meester, M. & Kristenssen, T.S. 2014. Relationships of organizational social capital with the presence of “gossip and slander,” “quarrels and conflicts,” sick leave, and poor work ability in nursing homes. *Int Arch Occup Environ Health*, 87 (8), 926-936.
- Kotler, P. & Lee, N. (2004). *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, NJ :Wiley & Sons. En ligne [http://www.google.be/url?url=http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780471704522\\_sample\\_418638.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=7Cf4VOirGISStU\\_6MhNAO&ved=0CBsQFjAB&usg=AFQjCNGIXyIGAukBPABV-3Hquu2Eor\\_khg](http://www.google.be/url?url=http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780471704522_sample_418638.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=7Cf4VOirGISStU_6MhNAO&ved=0CBsQFjAB&usg=AFQjCNGIXyIGAukBPABV-3Hquu2Eor_khg), consulté le 4 mars 2014.
- Kouvonen, A., Kivimäki, M., Vahtera, J., Oksanen, T., Elovainio, M., Cox, T., Virtanen, M., Pentti, J., Cox, S. J. & Wilkinson, R. G. (2006). Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *BMC Public Health*, 6 (251).
- Kristopher J. Preacher (2010-2015). *Kristopher J. Preacher*. En ligne: <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, consulté le 16 juin 2015.
- Leana, C. R. & van Buren III, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review*, 24 (3), 538-555.
- Lee, M.-D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10 (1), 53-73
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior : a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 52-65.

- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Mahoney, L. S. & L. Thorne. (2005). Corporate social responsibility and long-term compensation: evidence from Canada. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 241-253.
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: the case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23 (3), 283-297.
- McWilliams, A. & Siegel, D. S. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21 (5), 603-609.
- McWilliams, A., Siegel, D. S. & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43 (1), 1-18.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A. & Walsh, J. P. (2007). *Does it pay to be good? A meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance*. En ligne : [http://www.google.be/url?url=http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/papers/seminars/margolis\\_november\\_07.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=nnH5VLbbD4m8PdeegJAF&ved=0CBMQFjAA&usg=AFQjCNFNZme75dh\\_5A8t\\_CfwAlwy3k7CHA](http://www.google.be/url?url=http://www.hks.harvard.edu/m-rcbg/papers/seminars/margolis_november_07.pdf&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=nnH5VLbbD4m8PdeegJAF&ved=0CBMQFjAA&usg=AFQjCNFNZme75dh_5A8t_CfwAlwy3k7CHA), consulté le 5 mars 2015.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), 152-156.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.

- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human performance*, 10 (2), 85-97.
- Orlitzky, M. (2005). Social responsibility and financial performance: trade-off or virtuous circle? *University of Auckland Business Review*, 7, 37-43.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L. & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: a meta-analysis. *Organization studies*, 24 (3), 403-441.
- Page, K. M. & Vella-Brodrick, D. A. (2008). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: a new model. *Social indicators Research*, 90 (3), 441-458.
- Paillé, P. (2006a). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue Européenne de la Psychologie Appliquée*, 56, 139-149.
- Paillé, P. (2006b). L'engagement organisationnel et comportements de citoyenneté organisationnelle. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 60, 35-47.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, P. & de Colle, S. 2010. Stakeholder theory: the state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4, 403-445.
- Pava, M. L. & Krausz, J. (1996). The association between Corporate Social Responsibility and financial performance: the paradox of social cost. *Journal of Business Ethics*, 15 (3), 321-357.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, 43 (3), 296-319.
- Peterson, D. K. (2004b). Recruitment strategies for encouraging participation in corporate volunteer programs. *Journal of Business Ethics*, 49 (4), 371-386.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research : a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: the new stakeholder view. *California Management Review*, 45 (1), 6-28.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Rodrigo, P. & Arenas, D. (2007). Do employees care about CSR programs? A typology of employees according their attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83 (2), 265-283.
- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1 (1), 72-94.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V. & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (4), 537-543.
- Securex (2012). *Groupe Securex*. En ligne: <http://www.securex.be/fr/>, consulté le 5 juin 2015.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C. & Kraft, K. L. (1996). The perceived role of ethics and social responsibility : a scale development. *Journal of Business Ethics*, 15 (11), 1131-1140.

- Smidts, A., Pruyn, T. H. & van Riel, C.B.M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49 (5), 1051- 1062.
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: a comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 385-392.
- Stordeur, Sabine, Kiss, P., Verpraet, R., De Meester, M., Braeckman, L., & D'hoore, W. (2003). Intent to leave nursing in Belgium. In H.-M. Hasselhorn, P. Tackenberg, & B. H. Müller (Eds.), *Working conditions and intent to leave the profession among nursing staff in Europe* (Vol. report no. 7:2003, pp. 125–135). SALTSA.
- Story, J. & Neves, P. (2015). When corporate social responsibility (CSR) increases performance: exploring the role of intrinsic and extrinsic CSR attribution. *Business Ethics: A European Review*, 24 (2), 111-124.
- Turker, D. (2009a). How Corporate Social Responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89 (2), 189-204.
- Turker, D., (2009b). Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85 (4), 411-427.
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7 (4), 349-361.
- Ullman, A. A. (1985). Data in search of a theory: a critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms. *Academy of Management Review*, 10 (3), 540-557.
- Université Libre de Bruxelles (2010). *L'alpha de Cronbach*, En ligne : <http://www.psychosoc.site.ulb.ac.be/ressources-en-statistiques/154-lalpha-de-cronbach>, consulté le 16 juin 2015.

- Vandenberghe, C., Bentein, K. & Stinghlamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64 (1), 47-71.
- van Knippenberg, D. & van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147.
- Waddock, S. A. & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance- financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18 (4), 303-319.
- Werhmeier, W. & McNeil M. (2000). Activist, pragmatists, technophiles and three-huggers? Gender differences in employees' environmental attitudes. *Journal of Business Ethics*, 28 (3), 211-222.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16 (4), 691-718.
- Wood, D. J. & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching : a theoretical problem in empirical research on Corporate Social Performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3 (3), 229-267.