

# **RELATION ENTRE LES PERCEPTIONS DE LA RESPONSABILITE SOCIALE ET L'IMPLICATION AFFECTIVE ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL. LE ROLE MODERATEUR DES ATTENTES**

**Caroline Closon, Professeur-Assistant au Laboratoire de Psychologie du travail et de Psychologie économique. Université Libre de Bruxelles.**

**Christophe Leys, Assistant à l'Unité de Psychologie Sociale.  
Université Libre de Bruxelles.**

Adresse : Lapté-CP122-ULB- 50, avenue F. Roosevelt-1050 Bruxelles-Belgique.  
[ccloson@ulb.ac.be](mailto:ccloson@ulb.ac.be). Tel : +322.650.35.56 Fax : +322.650.33.39

Résumé :

*La plupart des études qui mettent en évidence un lien positif entre la perception d'une responsabilité sociale de l'entreprise et des attitudes positives de la part des travailleurs réduisent souvent le champ de la responsabilité sociale à celui du climat éthique au sein de l'entreprise. L'objectif de cette contribution est double. Premièrement, nous proposons de tester le lien entre toutes les dimensions de la RSE et l'implication organisationnelle affective ainsi qu'avec la satisfaction au travail. Deuxièmement nous formulons l'hypothèse que les attentes des travailleurs en matière de responsabilité sociale de leur entreprise jouent un rôle modérateur dans cette relation entre la perception des pratiques de RSE et les attitudes des travailleurs. Les analyses basées sur les réponses de 267 employés montrent que les travailleurs sont surtout attentifs aux dimensions éthique et légale de la responsabilité sociale et ce que ce soit à l'égard des acteurs internes ou externes de l'entreprise. La perception de ces pratiques est liée positivement à l'implication organisationnelle et à la satisfaction au travail. L'effet modérateur des attentes n'a pas pu être démontré.*

Mots clés : Responsabilité Sociale, perceptions et attentes, implication affective, satisfaction

## **Introduction :**

Le champ empirique qui regroupe les investigations relatives à l'effet de la perception de la responsabilité sociale par les employés sur les comportements et attitudes positifs au travail n'envisage pas certains aspects qui nous semblent importants. Premièrement, ces études sont minoritaires en comparaison aux études qui se sont intéressées à l'impact des perceptions des consommateurs et des investisseurs (Stites et Michael, 2011).

Deuxièmement, la plupart des études (Huang, et Hsiao, 2007 ; Pettijohn, Pettijohn et Taylor, 2007; Singhapakdi et Vitell, 2007) qui mettent en évidence un lien positif entre ces perceptions et des attitudes positives de la part des travailleurs réduisent souvent le champ de la responsabilité sociale à celui du climat éthique au sein de l'entreprise. Singhapakdi et Vitell (2007) ont, par exemple, mis en évidence un lien positif entre l'institutionnalisation de l'éthique et l'implication des travailleurs. Tant en psychologie du travail qu'en sciences de gestion, les évidences de la relation entre l'ambiance au sein d'une entreprise et les attitudes des travailleurs sont très nombreuses (Colquitt et al, 2001). Les préoccupations relatives au bien-être, à la justice distributive et procédurale, ou au respect des promesses, favorisent l'apparition des attitudes professionnelles recherchées. La mise en évidence de l'influence des autres dimensions de la responsabilité sociale sur les attitudes professionnelles des travailleurs constituerait un apport novateur. Plusieurs études (Brammer, Millington et Rayton, 2007 ; Peterson, 2004 ; Turker, 2008) ont proposé d'analyser ces liens avec des résultats probants. Elles sont cependant peu nombreuses et sont principalement réalisées Outre-Atlantique. Pourtant, de plus en plus de chercheurs insistent sur la nécessité de s'intéresser aux travailleurs en les considérant comme une composante essentielle de la dynamique (Aguilera, Rupp, Williams et Ganapathi, 2007 ; Pettijohn, Pettijohn et Taylor, 2007). Ils évoquent également l'enjeu majeur de ces questions pour les nouvelles méthodes de GRH (Igalens et Tahri, 2010).

Dans le cadre de cette contribution, nous mobiliserons le modèle de Carroll (1979) pour décrire ce que nous entendons comme « autres politiques de responsabilité sociale » pouvant figurer aux côtés des pratiques de responsabilité sociale interne (celles qui s'adressent directement aux acteurs internes de l'organisation). Carroll propose de définir quatre principes de responsabilité : Être profitable, être légal, être juste et être philanthrope. A partir de ceux-ci, Maignan et Ferrell (1999) ont modélisé une échelle multidimensionnelle de perceptions des pratiques ; pratiques économiques, légales, éthiques et discrétionnaires. Pour répondre à nos questions de recherche nous avons remanié quelque peu cette échelle (Closon, 2011). Cette étude mesure les perceptions de la présence de ces pratiques au sein de l'organisation et les attentes des travailleurs à l'égard de l'engagement de leur entreprise dans ces pratiques. L'objectif est double : Premièrement, nous proposons de tester le lien entre toutes les

dimensions de la RSE et l'implication organisationnelle affective ainsi qu'avec la satisfaction au travail. Deuxièmement nous formulons l'hypothèse théorique que les attentes des travailleurs en matière de responsabilité sociale de leur entreprise jouent un rôle modérateur dans cette relation entre la perception des pratiques de RSE et les attitudes des travailleurs. Après un aperçu théorique des concepts mobilisés, nous présenterons l'étude empirique menée auprès de 267 sujets travaillant dans des entreprises privées. Ces résultats seront ensuite discutés de même que les limites de l'étude et les perspectives futures de recherche.

## **1. Cadre théorique**

### **1.1 La responsabilité sociale des entreprises**

L'idée que l'entreprise se doit d'assumer une responsabilité envers la société est présente depuis longtemps. Toutefois, le concept de responsabilité sociale est évolutif : notamment en fonction des personnes et des aspects vis-à-vis desquels la responsabilité doit s'exercer.

L'épistémologie de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) trouve ses prémisses en Europe à l'époque du paternalisme (fin du XIX<sup>ème</sup> et début du XX<sup>ème</sup> siècle) avec la préoccupation des patrons pour le bien-être des travailleurs et de leurs familles (Ballet et Debry, 2001). Cette préoccupation disparaît face aux théories économiques néoclassiques (Friedman, 1962) centrées sur le profit. Elle ressurgit dans les années 70 où une réflexion sur le rôle de l'entreprise dans la société et la mise en place des premiers bilans sociétaux (Gond et Mullenbach, 2003) émergent. Elle s'éclipsera, à nouveau, derrière le concept en vogue d'Etat Providence et les glorieuses années de productivité (Capron et Quairel-Lanoizelé, 2007). Elle réapparaît actuellement suite à une cascade d'événements (Capron, 2005 ; Dejean et Gond, 2003) : la prise de conscience de la fracture entre le Nord et le Sud, la réalité de l'exclusion sociale, de la dégradation de la planète, des scandales financiers successifs et des restructurations massives. En conséquence, le monde des entreprises ne veut (ne peut) plus uniquement trouver sa légitimité en ne répondant qu'aux attentes de leurs acteurs internes. La logique du « seul profit » au détriment de toute considération environnementale au sens large est mise à mal (Thiery, 2005). Le pouvoir (économique, financier, technologique...) implique la responsabilité (Frederick, 1994, cité par Attarca et Jacquot, 2005, p3). La libéralisation des échanges et le recul des institutions traditionnelles accentuent encore le pouvoir acquis par le monde des entreprises et, par là même, l'attribution de nouveaux devoirs (Nigon, 2006).

Le Pacte Mondial (1999), le Livre Vert de la Commission Européenne (2001), les principes directeurs de l'OCDE s'appuient sur ces arguments. Ces textes tentent d'instaurer des principes universels et souhaitent transmettre un discours fort aux dirigeants. Ils soulignent un

ensemble de valeurs fondamentales dans le domaine des droits de l'homme, des normes du travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.

Aujourd'hui, la définition de la RSE quitte le champ des affrontements théoriques. Malgré l'existence de plusieurs définitions, les auteurs semblent s'accorder sur l'existence de deux perspectives majeures : les modèles de performance sociale (comment être responsable) et les théories des parties prenantes (à l'égard de qui être responsable).

### 1.1.1 Les modèles de performance sociale

Le concept de performance sociale émane de la littérature managériale. La responsabilité sociale serait un principe qui doit être englobé dans un champ conceptuel plus large. Il inclut les stratégies sociales implémentées par les entreprises et les domaines de prédilection de ces initiatives (Maignan et Swaen, 2004). La performance sociale se définit comme « l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale<sup>1</sup> et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux » (Wartrick et Cochran, 1985, p758). Un des premiers modèles de performance sociale, encore d'actualité, est celui de Carroll (1979). Il constitue une étape décisive dans la modélisation de la performance sociale de l'entreprise (Igalens et Gond, 2003). Il n'est pas sans défaut, l'auteur lui-même avance que sa catégorisation n'est pas parfaite. Cependant, les principes qu'il décrit sont éloquentes, notre choix s'est dès lors porté sur ceux-ci pour assoir notre modélisation.

Dans son modèle, Carroll (1979) envisage la performance sociale comme la résultante de trois dimensions ; les principes, les domaines sociétaux et les philosophies des réponses.

La première dimension du modèle est composée de quatre principes de responsabilité. Être profitable, être légal, être juste et être philanthrope. Le principe économique est intrinsèque à l'existence même de l'entreprise, il est pour Carroll le premier et le plus important des principes. La deuxième responsabilité est de nature légale. Les entreprises doivent manœuvrer en respectant les lois. Le respect de la légalité est une condition *sine qua non* d'une position responsable. Toutefois, comme l'énonce Pailot (2005), il s'agit plus d'une responsabilité subie que choisie. La troisième responsabilité est éthique. Elle rassemble l'ensemble des comportements et activités qui ne sont pas spécifiquement codifiés par la loi mais qui sont attendus par les différentes parties prenantes. La responsabilité discrétionnaire ou philanthropique, quatrième responsabilité, reflète le désir de voir les entreprises s'impliquer dans l'amélioration du bien-être de la Société. Ces catégories ne sont pas exclusives mais bien cumulatives. Toutefois, dans son schéma (Carroll, 1979) l'auteur notifie clairement la prégnance de chacune, leur importance est dégressive de la première à la quatrième<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Sensibilité sociale : capacité de l'entreprise à prévenir et à gérer les problèmes sociétaux dans son environnement (Frederick, 1976 cité par Igalens et Gond, 2003).

<sup>2</sup> Cependant, cet ordre pourrait être discuté, une entreprise qui privilégierait l'aspect économique avant l'aspect légal pourrait être comparée à une organisation mafieuse.

La deuxième dimension du modèle de Carroll concerne les domaines sociétaux sur lesquels la responsabilité doit s'appliquer. Carroll insiste sur l'impossibilité d'en fournir une liste exhaustive, étant donné la multiplicité des domaines possibles et la variété de ceux-ci en fonction du secteur de l'entreprise et de la conjoncture du moment (Carroll, 1979). Il n'y a pas de hiérarchie mais une logique en fonction de critères pertinents pour l'entreprise.

Enfin, la troisième et dernière dimension du modèle de Carroll concerne la philosophie des réponses données. Le processus de réponse peut être décliné sur un continuum allant d'aucune réponse à une réponse proactive. Il identifie plusieurs réponses possibles : le refus (aucun changement ne sera opéré), la contestation (ne répond qu'à ce qui est spécifié dans la loi), l'acclimatation (intégration plus lente mais progressive) et l'anticipation (position avant-gardiste).

### 1.1.2 La théorie des parties prenantes

Ces théories ont pour objectif d'articuler de manière systématique la question fondamentale de savoir : « *Quels groupes méritent ou sont en droit d'exiger l'attention des gestionnaires et qui ne l'est pas ?* » (Mitchell, Agle et Wood, 1997, p855). Pour dresser un inventaire des acteurs à prendre en compte, plusieurs auteurs ont proposé des typologies. Clarkson (1995) a différencié les parties prenantes primaires et secondaires. Le caractère premier ou second serait déterminé non seulement par la proximité mais également en fonction de l'investissement respectif de chacune des parties prenantes. Cependant, envisager des dimensions stables pour les parties prenantes revient à gommer non seulement le contexte sociopolitique dans lequel les parties prenantes sont identifiées mais également à annihiler les rapports de force et de pouvoir qui participent à leur émergence (Mercier, 2001). Mitchell et al. (1997) ambitionnent de répondre à ces limites, en proposant une typologie qui ne hiérarchise pas de manière statique et arbitraire l'importance de chacune des parties mais qui les distingue à partir de trois variables clés : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Toutefois, si ce modèle est riche et tangible, il n'a pas fait l'objet d'évaluations empiriques. De plus, selon la vision éthique, le caractère dynamique de cette typologie n'enlève en rien l'existence d'une hiérarchisation contraire à l'essence même du concept de la RSE (Semal, 2006). Face à ces critiques, nous pourrions préférer la modélisation de Donaldson et Preston (1995, p.69). Ces auteurs définissent les parties prenantes comme : « toute personne ou tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise qui doit en tirer un bénéfice ; et ceci sans priorité ou ordre d'importance l'un par rapport à l'autre ». Cette définition se classe parmi les définitions les plus larges, qui excluent finalement uniquement les parties qui n'ont aucune forme de relation de pouvoir avec l'entreprise. Avec leur modélisation, les parties prenantes sont identifiées, nommées mais pas hiérarchisées. Cependant, quelque soit la théorie des parties prenantes choisie, aucune ne souligne suffisamment le caractère ubiquiste (Martinet, 1984) des parties prenantes, elles ne sont pas exclusives. Par exemple, un individu peut être à la fois

actionnaire, employé, consommateur et membre d'une ONG (Mercier, 2001). Ce constat appuie l'intérêt de s'intéresser à l'impact de la responsabilité sociale dans toutes ses dimensions sur les attitudes et comportements des salariés.

## **1.2 L'implication affective et la satisfaction au travail**

### 1.2.1 L'implication organisationnelle affective

L'implication est un processus interne au sujet (Eagly et Chaiken, 1993), dont l'objet d'investissement peut varier et qui se caractérise par des antécédents, des corrélats et conséquences. Dans la littérature, les typologies sur l'implication sont abondantes. Morrow (1983) a souligné le grand nombre de définitions de l'implication dans la littérature anglo-saxonne à travers le terme de « commitment ». Si les théories sont nombreuses, la constante au travers de ces définitions est le principe d'une relation entre deux éléments : un sujet-travailleur et une composante de la situation de travail qui constitue l'objet. En choisissant comme variable indépendante les politiques responsables de l'organisation, il nous semblait que le plus pertinent était d'investiguer l'implication à l'égard de l'organisation. Elle est définie comme un état psychologique qui concerne la relation entre un employé et son organisation et qui peut se traduire soit comme un désir, un besoin ou un sentiment d'obligation (Meyer et Allen, 1996). La dimension affective (reflet du désir) se rapporte à l'attachement émotionnel de l'individu, à son identification et à son engagement envers l'organisation. Cette dimension nous intéresse directement dans son lien avec les concepts de valeurs et de morale que soulève le concept de RSE.

### 1.2.2 La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est une attitude qui correspond à « un jugement évaluatif positif ou négatif qu'effectue une personne sur son travail ou sa situation professionnelle » (Weiss, 2002). Comme pour l'implication affective, les résultats des études empiriques alimentent la croyance que satisfaction et efficacité au travail sont étroitement liées. La justesse de cette hypothèse est cependant remise en cause par certains (Bowling, 2007 ; Weiss, 2002). Cependant, nul ne peut nier que se définir comme satisfait par rapport à ses tâches et au contexte dans lequel se déroulent celles-ci est un indice de bien-être au travail. De nombreuses études se sont intéressées aux antécédents de la satisfaction en discutant surtout le caractère situationnel (par rapport au caractère dispositionnel) de ces antécédents. Encore que, il nous semble que c'est surtout les caractéristiques de la situation de travail qui sont analysées comme potentielles sources de satisfaction. Le contexte organisationnel est moins directement investigué de même que les politiques organisationnelles à l'égard des acteurs externes. Comme nous allons pouvoir le constater dans le point suivant, les études empiriques

relatives à l'étude de l'impact de la performance sociale sur les attitudes des salariés se sont peu intéressées à cette variable de satisfaction au travail.

### **1.3 L'impact de la performance sociale sur les salariés**

En partant du postulat que « la perception des employés d'une RSE externe participe à la construction d'un sentiment de justice organisationnelle au sens large du terme » (Aguilera et al., 2007, p840) nous pouvons supputer que la perception de pratiques relatives à la RSE dans leur ensemble influence positivement les attitudes professionnelles des salariés. Ce champ d'investigation nous semble très fécond. Pourtant, on constate que les études relatives à l'impact de la performance sociale sur les comportements et attitudes des parties prenantes s'est surtout articulée autour des clients et actionnaires (Pettijohn, Pettijohn et Taylor, 2007 ; Stites et Michael, 2011). Certaines études ont montré empiriquement l'existence de liens entre la responsabilité sociale et des attitudes positives de la part des travailleurs à l'égard de leur organisation mais elles sont peu nombreuses. De plus, la majorité de ces études ne s'intéressent qu'à une seule facette de la performance à savoir celle à l'égard des acteurs internes, traduite souvent comme « climat éthique ». C'est la perception de ce climat qui est mis en lien avec les intentions de turn-over, la satisfaction ou encore l'implication organisationnelle. Nous pouvons, cependant rapporter quelques résultats de recherches qui montrent des liens significatifs entre perceptions des pratiques de RSE et l'attractivité, l'implication dans l'organisation et l'implication dans le travail.

Backhaus, Stone et Heiner (2002) confirment l'hypothèse selon laquelle les demandeurs d'emploi considèrent la performance sociale comme un attribut important lorsqu'ils analysent leurs éventuels futurs employeurs. La réputation du groupe pour lequel on travaille contribuerait à renforcer notre « concept de soi ». Les résultats de l'étude de Maignan et Ferrell (1999) démontrent l'existence d'un lien entre citoyenneté organisationnelle et engagement affectif. Selon eux, ces résultats s'expliquent par le fait que les employés seront amenés à participer à des activités de travail plus agréables (contexte et contenu) et également parce qu'un sentiment de fierté va naître chez les salariés. Ils mettent en évidence une relation significative et positive entre implication et citoyenneté organisationnelle. Brammer, Millington et Rayton (2007) trouvent un lien significatif entre la RSE externe et l'implication organisationnelle. Cependant ils mesurent la dimension externe de la RSE au travers d'un seul item (« *the company is a socially responsible member of the community* »). Par ailleurs, Stites et Michael (2011) montrent l'impact de la RSE « externe » sur l'implication organisationnelle affective. Ils ont dégagé deux types de responsabilités appartenant à la RSE : la « responsabilité communautaire » la « responsabilité environnementale ». La première est définie comme en lien avec des actions caritatives (contribution sociale) et la seconde comme

se préoccupant de l'environnement. Turker (2008) met également en évidence que des pratiques RSE destinés aux clients d'une part et des pratiques philanthropiques et environnementales d'autre part sont liées positivement à l'implication organisationnelle. Dans son étude, Peterson (2004) étudie non seulement la relation entre les perceptions de la RSE et l'implication organisationnelle mais également le rôle modérateur des croyances des individus relatives à l'importance de la responsabilité sociale. Il montre ainsi que la relation est plus forte chez les employés qui croient fortement en l'importance de la RSE. Les résultats de l'étude de Glavas et Piderit (2009) appuient l'idée que la perception d'un haut niveau de RSE par les employés induit un engagement plus important, une implication plus créative dans le travail et une qualité de liens entre collègues supérieure.

## **2. Hypothèses de travail**

Comme nous l'avons précédemment souligné, le travailleur est membre, simultanément, de plusieurs parties prenantes (Martinet, 1984 ; Mercier, 2001). Nous avons abondamment documenté l'existence de liens entre climat éthique et attitudes positives. Ces éléments nous mènent à conclure qu'en tant que travailleur, l'individu est attentif à ce qui se passe à l'intérieur de son organisation. Cependant, il est également citoyen avec des valeurs et des attentes par rapport aux agissements de son organisation à l'égard du monde extérieur. Attentes que nous croyons tout aussi importantes. Dès lors, nous prédisons que les travailleurs formulent un niveau d'attente différent à l'égard des différentes dimensions de la RSE. Cette différence est fonction du domaine (éthico-légale, philanthropique ou économique) sur lequel elle s'applique et non spécifiquement en fonction du caractère interne ou externe tel que:

**H1** : Les attentes éthico-légales internes comme externes sont supérieures aux attentes philanthropiques et économiques.

Dans un second temps, nous pensons que la perception de la présence des différentes pratiques de RSE est liée positivement à l'implication organisationnelle affective et également à la satisfaction au travail. Nous justifions l'existence de ces relations par le fait que ces pratiques répondent aux intérêts de l'individu en tant que travailleur mais aussi en tant que citoyen.

**H2a** : La perception de la présence des pratiques RSE est positivement liée à l'implication organisationnelle.

**H2b** : La perception de la présence des pratiques RSE est positivement liée à la satisfaction au travail.

Enfin, comme Peterson (2004) et Turker (2008), nous pensons que les attentes jouent un rôle modérateur dans la relation entre les perceptions et les attitudes. Nous prédisons que la relation sera plus forte chez les travailleurs qui ont formulé un degré d'attentes important à l'égard de la dimension RSE en question. En somme, si ces pratiques correspondent à de réelles préoccupations de l'individu, les percevoir comme présentes influencera plus fortement les attitudes d'implication et de satisfaction. Les attentes vont modérer la relation entre les perceptions et les attitudes

**H3a** : Le lien entre la perception des pratiques et l'implication organisationnelle sera plus fort si le niveau d'attente est élevé que s'il est bas.

**H3b**: Le lien entre la perception des pratiques et la satisfaction au travail sera plus fort si le niveau d'attente est élevé que s'il est bas.

### **3. Méthodologie**

#### **3.1 Echantillon**

Les hypothèses ont été testées auprès d'un échantillon de 267 salariés travaillant dans de grosses entreprises privées de secteurs variés. Nous avons sollicité la participation des sujets en leur envoyant un courrier électronique qui expliquait les objectifs de l'étude et qui indiquait l'adresse du site où le questionnaire avait été logé. Etant donné les difficultés d'accès à une cohorte significative (en nombre) de travailleurs, les seuls critères de sélection ont été le caractère lucratif de l'organisation et la taille (plus de 300 travailleurs). L'échantillon est composé de 118 femmes (45%) et de 144 hommes (55%) d'âge variable, 5 données sont manquantes. Les répondants sont à 38% des employés et à 62% des cadres. Concernant l'ancienneté dans l'organisation, 75 des personnes (28.5%) interrogées travaillent dans leur organisation depuis moins de 2 ans, 39 personnes (14.8%) depuis 2, 3, 4 ou 5 ans, 55 des sujets (20.9%) ont une ancienneté qui varie entre 5 et 10 ans, et 94 personnes travaillent depuis plus de 10 ans (35.7%), 4 données sont manquantes.

#### **3.2 Mesures des variables**

Pour pouvoir tester nos hypothèses et comparer les résultats à ceux des études précédentes, nous avons souhaité interroger un nombre important de sujets. La méthode du questionnaire fermé de type self-report s'est donc imposée. De plus, les concepts mobilisés bénéficiaient d'échelles validées dans la littérature.

Pour toutes les variables, les répondants ont indiqué, sur une échelle de Likert à cinq modalités, leur degré d'accord avec les propositions proposées.

- Pour mesurer les *attentes et les perceptions des politiques de performance sociale*, nous avons remanié l'échelle de Maignan et Ferrell (1999) en suivant scrupuleusement les étapes du paradigme de Churchill (1979). Ce remaniement se traduit par de nouveaux items et par de nouvelles consignes (Closon, 2011). L'échelle est composée de deux parties formées des mêmes items, mais de consignes différentes (voir l'annexe 1). Le premier volet interroge les perceptions (exemple d'item : Mon entreprise propose des politiques de conciliation vie travail – vie privée à ses employés). Le second volet s'intéresse aux attentes (exemple d'item : J'attends de mon entreprise qu'elle sponsorise des activités de recherche scientifique). La structure factorielle de notre échelle est sensiblement différente de celle de Maignan et Ferrell. Les dimensions légales et éthiques se confondent. En revanche, le caractère interne ou externe de la RSE semblent constituer deux facteurs indépendants. Il en résulte une structure à 4 facteurs : les politiques éthico-légales à l'égard des acteurs internes (7 items ; pour les perceptions  $\alpha=.85$ , pour les attentes  $\alpha=.80$ ), les politiques éthico-légales à l'égard des acteurs externes (5 items ; pour les perceptions  $\alpha=.85$ , pour les attentes  $\alpha=.84$ ), les politiques économiques (5 items ; pour les perceptions  $\alpha=.81$ , pour les attentes  $\alpha=.80$ ), et les politiques philanthropiques (5 items ; pour les perceptions  $\alpha=.72$ , pour les attentes  $\alpha=.74$ ).
- L'implication organisationnelle affective a été évaluée en utilisant l'échelle d'Allen et Meyer (1990) L'échelle est composée de 8 items. L'alpha de Cronbach est de .82 .
- La satisfaction professionnelle a été mesurée sur base d'une échelle construite par nos soins. Cette échelle de 8 items (exemple : Je suis satisfait(e) des tâches qui me sont attribuées) est unidimensionnelle, l'alpha est de .79.

## **4. Résultats**

### **4.1 Statistiques descriptives et corrélations**

Les corrélations entre les variables, leur moyenne, écart-type et fiabilité interne sont présentés dans le tableau 1.

**Tableau I Moyenne, écart-type, corrélations et fiabilité interne**

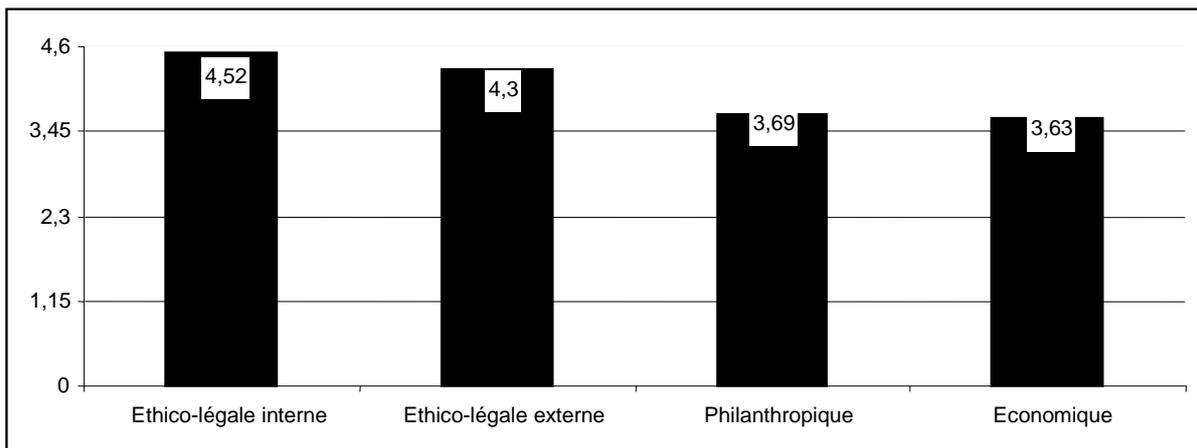
<i>Variable</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
1. Implication affective	3.35	.77	(.82)	<u>.463</u>	<u>.169</u>	<u>.451</u>	<u>.429</u>	<u>.326</u>	<u>.328</u>	.06	<u>.215</u>	<u>.07</u>
2. Satisfaction	3.79	.64		(.79)	<u>.203</u>	<u>.447</u>	<u>.363</u>	<u>.366</u>	<u>.196</u>	<u>.189</u>	<u>.208</u>	<u>.174</u>
3. Perception pratiques économiques	3.79	.80			(.81)	<u>.294</u>	<u>.307</u>	<u>.362</u>	<u>.312</u>	.123	.152	<u>.237</u>
4. Perception pratiques éthico-leg. interne	3.42	.79				(.85)	<u>.633</u>	<u>.577</u>	<u>.310</u>	<u>.257</u>	<u>.383</u>	<u>.218</u>
5. Perception pratiques éthico-leg. externe	3.98	.72					(.85)	<u>.405</u>	<u>.289</u>	.161	<u>.425</u>	<u>.07</u>
6. Perception pratiques philanthropiques	3.08	.80						(.72)	<u>.296</u>	<u>.169</u>	<u>.284</u>	<u>.408</u>
7. Attentes économiques	3.67	.72							(.80)	<u>.240</u>	<u>.319</u>	<u>.243</u>
8. Attentes éthico-leg. interne	4.29	.58								(.80)	<u>.640</u>	<u>.486</u>
9. Attentes éthico-leg. Externe	4.51	.59									(.84)	<u>.461</u>
10. Attentes philanthropiques	3.61	.70										(.74)

Note : Les indices de cohérence interne (Alpha de Cronbach) pour cet échantillon sont présentés entre parenthèses dans la diagonale.

### 1.1 Test de la première hypothèse

Notre première hypothèse prédisait que les niveaux d'attentes éthico-légales internes et externes seraient supérieurs à ceux des attentes économiques et philanthropiques. L'analyse de variance à mesure répétées sur ces quatre indicateurs d'attente est significative,  $F(3, 246) = 196.96$ ,  $p < .001$ ,  $\eta_p^2 = .71$ , montrant des différences significatives entre certaines moyennes. Des comparaisons *post hoc* deux à deux ont été réalisées afin d'identifier les différences spécifiques entre les moyennes. Une correction de l'accumulation du risque alpha par la méthode de Dunn-Bonferroni a été appliquée. Elle consiste à augmenter l'exigence en divisant ce risque par le nombre de comparaisons effectuées. Les cinq comparaisons nécessaires à vérifier notre première hypothèse nous conduisent donc à rejeter l'hypothèse d'égalité des moyennes lorsque  $p < .01$ . La Figure 1 représente les moyennes des différentes attentes. Il ressort de cette analyse que les attentes éthico-légales externes sont significativement plus élevées que les attentes philanthropiques,  $t(257) = 21.11$ ,  $p < .001$ ,  $r = .80$ , que les attentes économiques,  $t(254) = 17.68$ ,  $p < .001$ ,  $r = .74$  et que les attentes éthico-légales internes,  $t(253) = 7.01$ ,  $p < .001$ ,  $r = .40$ . En outre, les attentes éthico-légales internes sont significativement plus élevées que les attentes philanthropiques,  $t(254) = 16.36$ ,  $p < .001$ ,  $r = .72$  et que les attentes économiques,  $t(253) = 12.37$ ,  $p < .001$ ,  $r = .61$ . Ces résultats montrent que, conformément à notre première hypothèse, les attentes éthico-légales (internes et externes) sont supérieures aux attentes philanthropiques et économiques. Cependant, un résultat supplémentaire est apparu : les attentes éthico-légales externes sont supérieures aux attentes éthico-légales internes. Nous discuterons des implications de ces résultats dans la section suivante.

Figure 1 :Moyennes des différentes attentes considérées.



## 1.2 Test de la deuxième hypothèse

Notre deuxième hypothèse prédisait des liens corrélacionnels positifs entre la présence des pratiques RSE, identifiés comme prédictors, et deux variables dépendantes : l'implication organisationnelle ainsi que la satisfaction au travail. Le tableau 2 présente les résultats des analyses de régression multiple de l'implication organisationnelle affective d'une part et de la satisfaction au travail d'autre part en fonction de la perception des pratiques de responsabilité sociale.

**Tableau 2 : Résultats des analyses de régression.**

Prédicteurs	Implication affective			Satisfaction		
	$\beta$	<i>t</i>	sig	$\beta$	<i>t</i>	sig
<b>Perceptions des :</b>						
Pratiques de responsabilité économique	.001	.019	.98	.036	.57	.56
Pratiques de responsabilité éthico-légale interne	<b>.274</b>	3.414	.00	<b>.27</b>	3.33	.00
Pratiques de responsabilité éthico-légale externe	<b>.229</b>	3.163	.00	.10	1.35	.17
Pratiques de responsabilité philanthropique	.10	1.35	.18	<b>.185</b>	2.57	.01
Change in F	20.9		.00	18.99		.00
Change in R2	.262			.242		
Adjusted R2	.250			.229		

Conformément à l'hypothèse 2a, nous observons que les coefficients de régression de la perception des pratiques de responsabilité éthico-légale interne ( $\beta = .27$ ,  $p < .001$ ) et celle des pratiques de responsabilité éthico-légale externe ( $\beta = .23$ ,  $p < .001$ ) sur l'engagement affectif sont significatifs. Le modèle explique 25% de la variabilité. Ce résultat témoigne de l'importance des dimensions éthiques et légales quelque soient les bénéficiaires. Par contre, contrairement à nos attentes, la perception des deux autres types de pratiques n'est pas liée significativement avec l'implication affective. L'hypothèse 2a n'est que partiellement vérifiée.

L'hypothèse 2b est également partiellement confirmée : deux prédictors prédisent significativement la satisfaction au travail, la perception des pratiques éthico-légale interne ( $\beta = .27$ ,  $p < .001$ ) et la perception des pratiques philanthropiques ( $\beta = .18$ ,  $p = .01$ ). Ces prédictors expliquent 23% de la variabilité et la corrélation est positive pour les deux prédictors. En revanche, contrairement à l'hypothèse 2b, les pratiques de responsabilité

économiques et de responsabilité éthico-légales externes ne permettent pas d'améliorer significativement la prédiction de la satisfaction au travail.

#### **4.4 Test de la troisième hypothèse**

Les items correspondant aux modérateurs se sont montrés insuffisamment sensibles aux différences d'attentes. La distribution s'écarte systématiquement d'une normale car nous sommes face à un effet plafond : tous les sujets ont un niveau d'attente très élevé et il existe peu de variabilité au sein des réponses. Pour cette raison, nous ne pouvons pas vérifier les hypothèses 3a et 3b. Nous rediscuterons de cet état de fait dans la discussion et les limites de l'étude.

## **2. Discussion et conclusion**

Plusieurs raisons peuvent motiver les organisations à développer des pratiques de responsabilité sociale. Notre recherche avait pour objectif de contribuer au débat qui argumente que les perceptions des travailleurs peuvent constituer une de ces raisons. En effet, comme le soulignent Pettijohn et al (2007) les travailleurs sont une partie prenante tout à fait essentielle dans le fonctionnement et l'efficacité d'une organisation. Cependant au-delà de l'impact des pratiques socialement responsables à l'attention des travailleurs sur leur implication et leur satisfaction au travail, ce que nous avons souhaité discuter c'est le fait que les travailleurs en plus d'être sensibles à ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise sont attentifs à ce qui se passe à l'extérieur de leur organisation.

Globalement, nos résultats soutiennent l'intérêt de considérer un travailleur comme un « travailleur-citoyen ». D'abord, nous constatons que les sujets ont formulé des attentes à l'égard des quatre principes de performance sociale ; ce sont les dimensions éthico-légales à l'égard des acteurs externes et internes qui sont considérées comme primordiales. Deuxièmement, les résultats mettent en évidence que la perception des pratiques socialement responsables est liée aux attitudes d'implication et de satisfaction au travail, deux attitudes reconnues comme essentielles, catalyseurs de bien-être, d'efficacité et de rendement. Cette affirmation doit cependant être nuancée.

Les pratiques éthico-légales internes et externes influencent de manière significative l'implication affective. Ces résultats vont dans le sens des conclusions de l'étude de Maignan et Ferrell (1999) ainsi que de celles de Brammer et al (2007). Par contre, nous ne mettons pas en évidence de lien significatif entre l'implication affective et la perception des pratiques de responsabilité économique et philanthropique. En se référant à la définition de l'implication affective, nous avons imaginé que les pratiques de responsabilité philanthropique participeraient à la construction du sentiment de justice et d'équité générale, auquel les travailleurs seraient fiers d'être associés et constitueraient alors un antécédent d'implication.

L'absence de lien peut éventuellement être expliquée par le fait que ces politiques philanthropiques sont finalement assez peu attendues par les travailleurs interrogés, dès lors la présence de celles-ci n'est pas déterminante dans l'intensification d'une plus grande implication affective. Si cette explication nous semble logique, elle est quelque peu remise en question quand on considère le lien positif et significatif entre ces mêmes politiques et la satisfaction au travail. Dès lors, dans une prochaine investigation, il serait intéressant de rediscuter la pertinence ou du moins l'opérationnalisation de ces pratiques philanthropiques qui posent, selon nous (Closon, 2009), plus d'interrogations dans un contexte socio-politique européen. Concernant les pratiques de responsabilités économiques, nous avons émis l'hypothèse d'un lien positif avec les attitudes d'implication et de satisfaction, dans la mesure où nous imaginions qu'une gestion économique saine en bon père de famille pouvait susciter une fierté et un sentiment de sécurité. Nous n'avons cependant pas mis en évidence de liens significatifs. Autre étonnement, la perception des pratiques de responsabilité éthico-légale à l'égard des acteurs externes n'est pas liée à la satisfaction. Ce résultat peut, éventuellement, être expliqué par le fait que notre échelle de mesure de la satisfaction évalue principalement la satisfaction intrinsèque (à l'égard des tâches de travail). Pour une prochaine investigation, il serait intéressant de considérer la satisfaction comme multidimensionnelle et d'y intégrer la dimension extrinsèque du concept. Peut-être alors qu'une relation significative entre des politiques responsables à l'égard des parties prenantes externes et la dimension extrinsèque de la satisfaction apparaîtrait.

Au niveau des implications pratiques, ces résultats nous amènent à réfléchir au besoin de renouveau managérial. Comme d'autres (Igalens et Tahri, 2010), nous pensons qu'il ne suffit plus de s'adresser à la facette identitaire et aux intérêts du travailleur, il est également important d'investir et de communiquer sur les actions qui se préoccupent du bien-être de toutes les parties prenantes.

Enfin, nous trouvons intéressant de nuancer l'étude de l'impact des pratiques de responsabilité sociale sur les attitudes professionnelles par une dimension plus personnelle à l'individu : son niveau d'attente. Selon nous, les attentes reflètent la position du travailleur quant au rôle que le monde des entreprises doit ou non jouer dans l'assurance d'un monde plus juste et intègre ainsi que dans le développement de politiques sociales et environnementales. Cette hypothèse de modération n'a malheureusement pas pu être vérifiée.

### **3. Limites de l'étude**

#### **6.1 Limite inhérente à la validité externe des résultats**

Etant donné la difficulté que nous avons rencontrée à sensibiliser et impliquer une entreprise en particulier dans notre étude, notre échantillon est composé de travailleurs de différentes entreprises. Si le nombre de questionnaires que nous avons obtenu est suffisant pour mener les analyses statistiques que nous avons opérées, le caractère généralisable de nos résultats est plus discutable. Pour une prochaine étude, il serait intéressant de cibler plus précisément la taille, le secteur et le type d'entreprise. Ces caractéristiques sont importantes et ce, sans doute, encore plus dans le champ de la RSE.

Deuxièmement, certains pourraient remettre la qualité de l'étude en doute en avançant que les travailleurs interrogés ne sont peut-être pas suffisamment informés sur les politiques de responsabilité sociale de leur entreprise pour pouvoir répondre à ce questionnaire et qu'il est préférable de s'adresser uniquement aux managers qui sont mieux renseignés. En réponse à cela, nous rappelons le commentaire de Peterson (2004) qui appuie l'intérêt, pour comprendre les attitudes, de se baser sur ce qui est perçu comme réel et non sur une réalité dite objective. De plus, nous sommes convaincus que la problématique de performance sociale touche tous les travailleurs et non uniquement les cadres.

Enfin, dans la formulation de nos items, nous avons choisi le référent « entreprise ». *Mon entreprise encourage la diversité* par exemple, qui est le sujet qui se cache derrière cette entité ? Le grand patron ? Les actionnaires ? Les managers ? La réponse à cette question n'est sans doute pas simple pour les répondants. Cependant, notre volonté était que les sujets se positionnent sur le groupe dans son ensemble, sur la perception et l'attente de la politique générale, du positionnement de l'entreprise en tant qu'un des acteurs du système des parties prenantes, c'est pourquoi nous avons choisi le terme générique « d'entreprise ».

#### **8.2 Limite inhérente à la validité interne**

Les échelles que nous avons utilisées ont, au préalable, fait l'objet de validation. Cependant, nous avons regroupé toutes nos échelles sous un même outil, en stipulant aux répondants que le questionnaire s'intéressait à la performance sociale de l'entreprise. La possibilité de problèmes de variance commune est donc réelle ; le protocole du questionnaire fermé est parfois susceptible d'être responsable d'une augmentation artificielle des niveaux de corrélation entre variables (Roussel, 2005).

Le volet concernant les attentes et l'impossibilité que nous avons rencontrée pour tester notre hypothèse de modération mérite qu'on se concentre un peu plus sur cette échelle. La consigne était celle d'évaluer son niveau d'attente quant à un ensemble de pratiques responsables. Elles apparaissent forcément comme de bonnes pratiques, dès lors pourquoi ne pas en vouloir ou plutôt pourquoi reconnaître que cela nous est égal ? Notre échelle comporte un réel biais de désirabilité sociale qui correspond à la tendance de répondre plus en fonction de la bienséance, de la convenance sociale qu'en fonction de ce qui est réellement ressenti. Selon Randall et Fernandes (1991), les études qui questionnent l'éthique sont inévitablement sujettes à ce biais et il est très difficile de le contourner. Cependant, c'est le choix de la forme de l'échelle (échelle de Likert) qui permet de répondre, pour tous les items, de manière favorable. Recourir à une échelle de classement serait sans doute préférable et nous aurait permis d'éviter l'effet plafond que nous avons observé.

## Références

- Aguilera, Ruth V., Deborah E Rupp, Cynthia A. Williams et Jynoti Ganapathi (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 32 no 3, p.836-863.
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp 1-18.
- Attarça, M., Jacquot, Th. (2005). *La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*. Communication présentée à la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers,
- Backhaus, K., Stone, B., Heiner, K., (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business and Society*, 41(3), pp 292-318.
- Capron, M. (2005). Les nouvelles responsabilités sociétales des entreprises : de quelles « nouveautés » s'agit-il ? *La revue des Sciences de Gestion, Direction et gestion n°211-212 – R.S.E.*, pp.47-54.
- Ballet, J., De Bry, F. (2001). *L'entreprise et l'éthique*. Paris : Editions du seuil.
- Capron, M., Quairel-Lanoizelée, F., (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris : Editions La Découverte.
- Brammer S., Millington A. et Rayton B. (2007), «The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment», *Journal of Human Resource Management*, pp. 1701–1719
- Carroll, A.B., (1979).A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, Oct 1979, n°4, pp 497-505.
- Clarkson, M.B.E (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 20(1), pp 92-117.
- Closon, C. (2009) Contribution à l'analyse de la perception du rôle social de l'entreprise par les travailleurs : une analyse en termes de soutien organisationnel perçu, d'implication organisationnelle et de satisfaction au travail. Thèse de doctorat, Bruxelles, Université Libre de Bruxelles.

- Closon, C. (2011). La perception de la responsabilité sociale des Entreprises : adaptation et validation française de l'échelle de Maignan et Ferrell, 1999. *Psychologie du travail et des organisations*, n°17.
- Colquitt, J. Conlon, M. Wesson, C. Porter et K. Yee Ng. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research , *Journal of applied psychology*, vol.86, no 3, pp.425-445.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- Glavas, A. Piderit, S. (2009). How Does Doing Good Matter?: Effects of Corporate Citizenship on Employees, *Journal of Corporate Citizenship*, vol 36, pp 51-70.
- Gond, J.-P, Mullenbach, A. (2003). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. *Revue des Sciences de Gestion*, n°205, pp 93-116.
- Igalens, J., Gond, J-P. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE. *Revue Française de Gestion des Ressources*, n°50, pp 111-129.
- Igalens, J., Tahri, N. (2010). *Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés : Construction et validation d'une échelle de mesure*. Communication présentée au XVIIème Congrès de l'AGRH, Rennes-Saint Malo, France.
- Maignan I, Ferrell O.C. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits', *Journal of Academy of Marketing Science*, 27, pp 455-469.
- Maignan I, Ferrell O.C. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship : an investigation of French business. *Journal of Business Research*, n°51, pp 37-51.
- Maignan, I., Swaen, V. (2004). La responsabilité sociale d'une organisation: intégration des perspectives marketing et managériale. *Revue française du Marketing*, 200, 5/5, pp 51.
- Martinet, A.C. (1984), *Management Stratégique : Organisation et Politique*, Paris : Mc Graw Hill.
- Mercier, S. (2001). *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*. Communication présentée à la Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, pp 853-886.
- Paillot, P. (2005), *Contribution à une analyse critique de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise*, 3<sup>ème</sup> Congrès de l'ADERSE, Lyon, ISEOR, Tome 3, p. 2241.
- Peterson, D. (2004). The relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and organizational commitment. *Business and Society*, vol. 43 no3, pp 296-319.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S. , & Taylor, A. J. (2007). Salesperson Perception of Ethical Behaviors: Their Influence on Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Journal of Business Ethics*, vol.78,n°4, pp 547-557.
- Randall, D.M., & Fernandes, M.F. (1991). The social desirability response bias in ethics research. *Journal of Business Ethics*, 10, pp.805-817.
- Semal, N. (2006) « Quelle place pour le citoyen dans les processus de qualification environnementale des entreprises ? », *Développement durable et territoires* [En ligne] , Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable.
- Singhapakdi, A., S. J. Vitell. (2007). Institutionalization of ethics and its consequences: A survey of marketing professionals. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35, pp284-94.
- Tsai, M., Huang, C. (2008). The Relationship among Ethical Climate Types, Facets of Job Satisfaction, and the Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, vol.80,n°3, pp 565-581.

Thiery, P. (2005). Marketing et responsabilité sociétale de l'entreprise : entre civisme et cynisme. *Décisions Marketing*, 38, pp.59-69.

Wartick, S.L., Cochran, Ph.L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10, pp 758-769.

## **Annexe 1**

### **Dimension économique (5 items)**

Mon entreprise assure des bénéfices financiers substantiels.

Mon entreprise contrôle scrupuleusement la productivité de ses employés

Mon entreprise maximise ses profits

Mon entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires.

Mon entreprise établit des stratégies financières à long terme

### **Dimension éthico-légale à l'égard des acteurs internes (7 items)**

Mon entreprise encourage la diversité au sein de ses employés (âge, sexe, race)

Mon entreprise sanctionne de manière formelle les comportements non éthiques de la part de tous ses membres

Mon entreprise considère l'égalité des chances comme un principe de base dans le processus de promotion des employés

Mon entreprise respecte des règles de conduite en matière de recrutement, licenciement et promotions

Mon entreprise pratique l'équité dans ses politiques de rémunération

Mon entreprise propose des politiques de conciliation vie travail – vie privée à ses employés

Mon entreprise est attentive aux demandes des syndicats

### **Dimension éthico-légale à l'égard des acteurs externes (5 items)**

Mon entreprise n'est pas complice de violations des droits de l'homme

Mon entreprise se conforme toujours à la loi

Mon entreprise fournit une information précise et complète à ses clients

Mon entreprise n'a jamais recours à la corruption (pot de vin, extorsion de fonds...)

Mon entreprise est digne de confiance

### **Dimension philanthropique (5 items)**

Mon entreprise parraine des événements sportifs et/ou culturels

Mon entreprise se soucie de diminuer ses impacts négatifs sur l'environnement

Mon entreprise participe au développement du tissu industriel local

Mon entreprise sponsorise des activités de recherche scientifique

Mon entreprise accorde des fonds aux associations à but non lucratif