

## Introduction générale

D'aucuns voient encore en la responsabilité sociale la figure de celui qui, *ne pouvant se corriger de sa folie, tentait de lui donner l'apparence de la raison*, pour emprunter la plume à Alfred de Musset dans les *Deux maîtresses*. Un geste bien intentionné de la part des entreprises par lequel elles résistent à leur responsabilité première : faire du profit. Tel est en tout cas le point de vue radical de l'économiste Milton Friedman dans son texte célèbre de 1970 publié dans le *New York Times*. La seule responsabilité qui incombe à l'entreprise, affirme le prix Nobel, c'est de combiner ses ressources de façon à maximiser ses profits.

Friedman part d'un principe central : les responsabilités ne peuvent être données qu'aux seuls individus (hommes et femmes) et non aux entités abstraites comme les grandes corporations. Cela ne veut pas dire que les chefs d'entreprise et les managers ne peuvent pas s'imposer des obligations vis-à-vis de leurs familles, de l'Eglise ou de la société. Ils peuvent faire ce qu'ils veulent tant qu'ils ne puisent pas dans les ressources des actionnaires, des employés et des clients. On pourrait presque avancer, en paraphrasant Friedman, que ceux qui désirent travailler avec une « conscience sociale » n'ont pas leur place sur le marché libre. D'ailleurs, il n'hésite pas à qualifier de « *window-dressing* hypocrite » les actions des hommes d'affaires et des managers qui brandissent l'étendard de la responsabilité sociale au nom de l'intérêt commun. Même la charité ne peut être pratiquée avec l'argent des autres, déclare Friedman. Car, demander aux chefs d'entreprise et aux managers d'être socialement responsables revient finalement à prôner un mode d'allocation des ressources par un mécanisme politique. Derrière sa critique de la responsabilité sociale, on aura compris que la cible du porte-parole du capitalisme libéral n'est autre que le socialisme.

Aujourd'hui, nous savons bien que cette conception de la responsabilité sociale est pour le moins étroite. Les parties prenantes de l'entreprise moderne vont bien au-delà des actionnaires, des salariés et des clients. Les pouvoirs publics et le citoyen, entre autres, font également partie du paysage. C'est notamment le point de vue de Peter Drucker selon lequel la conception friedmanienne de la firme est « une appréciation superficielle de la responsabilité des entreprises ». Dans la société qu'il qualifie de « post-capitaliste » ce sont les organisations qui constituent la société. Certes, la performance économique est la *première* responsabilité de l'entreprise, convient Drucker, et une entreprise qui ne réalise pas un bénéfice au moins égal au coût du capital est socialement irresponsable. Elle gaspille les ressources de la société civile. Mais Drucker introduit un principe différent, là où il n'y a pas compétence, il n'y a plus responsabilité. Que faut-il entendre par là ?

Essentiellement, que les organisations ont la responsabilité de résoudre les problèmes sociaux qui correspondent à leur *compétence*, c'est-à-dire à ce qu'elles sont capables de faire dans le cadre de leur mission et de leur périmètre d'activité. Drucker est d'accord avec Friedman sur le principe que la politique n'est pas l'affaire de l'entreprise. Enfin la conception « druckerienne » de la responsabilité des entreprises « exige que chacun prenne la responsabilité de ses objectifs, de sa contribution, et même de son comportement ». Cela implique que tous les membres de l'organisation pensent constamment à leurs objectifs et à leur contribution et en acceptent la responsabilité. Drucker insiste sur les responsabilités spécifiques de l'équipe de direction. On retrouve en France, les mêmes considérations dans les travaux de Bournois concernant la « dirigeance » (Bournois, 2003, 2004, 2007). Cela implique aussi qu'il n'y ait plus de « subordonnés », mais seulement des « collaborateurs » ou des « parties prenantes ». Au sein des organisations, et sous l'impulsion de la « dirigeance » et notamment du binôme DG/DRH (Bournois, 2004), nous devons tous nous considérer comme des *décisionnaires responsables*. Tel est le véritable défi de la société post-capitaliste, selon P. Drucker. Cette conception ouvre la voie à la « société des parties prenantes ».

Ces propos raisonnent avec la théorie des parties prenantes qui place l'entreprise au centre d'un réseau de « groupes d'individus qui peuvent affecter ou qui peuvent être affectés par la mise en œuvre des objectifs de l'organisation » (Freeman, 1984). Cette définition a le mérite de mettre en évidence l'existence de groupes qui n'étaient auparavant que très peu pris en compte dans l'analyse des relations

de l'entreprise avec ses environnements, tels que les ONG, les collectivités territoriales, les riverains des sites sur lesquels l'entreprise est implantée, etc. En attirant l'attention sur ces groupes, Freeman ne prétendait nullement que leur importance pour l'entreprise était de même intensité et de même nature que celle des « parties prenantes » qualifiées de « primaires », que sont les actionnaires, les salariés et les consommateurs. Il faut attendre l'apport de travaux ultérieurs pour affiner l'analyse de l'importance respective des parties prenantes.

Deux contributions parues dans *Academy of Management Review* se détachent à cet égard : la première consiste à classer la « saillance » (« salience ») des parties prenantes en fonction de trois critères que sont le pouvoir qu'elles détiennent, leur légitimité et l'urgence à traiter les problèmes qu'elles posent (Mitchell *et al.*, 1997) ; la seconde s'est intéressée en particulier à saisir la question de l'importance relative des parties prenantes à travers le concept de « Stakeholder Influence Capacity » (SIC), défini comme « la capacité d'une entreprise à identifier, à influencer et à saisir les opportunités qui se présentent à elle en vue d'améliorer les relations des parties prenantes par le biais la RSE » (Barnett, 2007).

De ces deux contributions, il ressort que, concernant l'entreprise, une question mérite d'être posée : les salariés sont-ils une partie prenante comme les autres ?

Dans le premier cas, en effet, (Mitchell *et al.*, 1997) les salariés apparaissent comme réunissant les trois composantes qui définissent la saillance : ils sont légitimes car ils font partie intégrante de l'entreprise, ils détiennent un pouvoir dans la mesure où ils sont à l'origine de la performance et parce qu'ils posent des problèmes (de type revendicatif notamment). Il convient que ces problèmes soient traités rapidement sous peine de l'apparition de troubles sociaux. Dans le second cas (Barnett, 2007) la capacité d'influence des salariés peut être mise à profit par l'entreprise au moyen d'actions de RSE. Les salariés sont, en effet, **la seule des parties prenantes qui puisse figurer à la fois en amont, au centre et en aval de la RSE**. Le salarié peut être à l'origine d'une action de RSE, le plus souvent il en est l'acteur principal et, dans certains cas, il en est également le bénéficiaire. Ainsi, comme certains syndicats l'ont affirmé<sup>1</sup> (mais pour d'autres raisons), le salarié n'est vraiment pas une partie prenante comme les autres. Concernant la participation active du salarié

1 Cf. en France, l'analyse de la RSE par la CGT-FO notamment dans sa réponse au livre vert de 2001.

à des programmes de RSE, par exemple, on peut citer le volontariat, le congé solidaire, le bénévolat, le mécénat associé, le mécénat de compétences. De même, les politiques actuelles de parité, et plus largement les actions en faveur de la diversité, sont des exemples de programmes de RSE dont les salariés constituent la cible. Enfin, d'autres exemples sont fournis dans les rapports de « développement durable » qui placent les salariés à l'origine de l'engagement des entreprises dans de grandes causes, telles que l'enfance (SFR), la lutte contre la pandémie du SIDA (Lafarge), etc.

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

Depuis 2007, certaines entreprises ont inclus des questions relatives aux principes de RSE dans des « people surveys ». Ainsi, le groupe Total a interrogé ses cadres à partir des items suivants :

- a. la mise en application de principes d'éthique ;
- b. le respect des droits de l'homme ;
- c. le dialogue avec la société civile (collectivités locales, associations) ;
- d. la participation au développement des pays dans lesquels le Groupe est présent ;
- e. la gestion des ressources naturelles non renouvelables ;
- f. la préparation du futur énergétique à long terme ;
- g. le respect de l'environnement ;
- h. la sécurité des activités industrielles et des transports ;
- i. la prise en compte des problèmes de santé ;
- j. la féminisation du management.

L'analyse des réponses est intéressante car elle permet de mesurer la satisfaction des salariés compte tenu du choix de l'entreprise en matière de RSE. Ces résultats demeurent néanmoins insuffisants pour comprendre le processus de perception de la RSE par les salariés car ils ne reposent sur aucune base théorique. Pour cette raison, nous avons opéré un détour théorique en faisant appel à une autre partie prenante, le client.

Afin d'améliorer l'efficacité des politiques de Marketing, un courant de recherche dirigé par Bhattacharya, ancien éditeur de la *California Management Review*, s'interroge sur le rôle et la place de la RSE dans l'acte d'achat du consommateur (Bhattacharya et Sen, 2004). Pour ces auteurs, la RSE est susceptible de renforcer l'identification et la loyauté du consommateur vis-à-vis de l'entreprise. La question peut être posée, *mutatis mutandis*, pour le salarié : quelle place et quel rôle la RSE peut-elle jouer dans l'explication des comportements du salarié ? Quels freins et quels leviers d'action le DRH peut-il trouver à travers les programmes de RSE ? Mais pour répondre à cette question, il convient de prendre en considération l'écart qui, dans ce domaine, peut être important entre la réalité de la RSE (principes, programmes, résultats) et la perception de l'engagement de l'entreprise par le salarié. En effet, nombre d'actions ne sont pas visibles du salarié, soit qu'elles ne concernent que quelques filiales éloignées (dans les pays en voie de développement notamment), soit qu'elles ne s'adressent qu'à des catégories limitées de salariés (handicapés, minorités ethniques, etc.). La communication concernant la RSE (sous la forme de rapports de développement durable, mais aussi de campagnes de communication interne) jouera, dans ce sens, un rôle essentiel. La connaissance et la mesure de la perception de la RSE par les salariés constituent de ce fait la première étape de toute mesure visant à prendre en compte l'impact de la RSE dans les politiques de gestion des ressources humaines (GRH).

Une dernière raison plaide en faveur de ce choix. Les théoriciens des parties prenantes ont mis en évidence les risques liés aux dissensions entre parties prenantes préconisant la « (re)conciliation des parties prenantes » (Igalens et Point, 2008). Pour passer du dissensus au compromis, sinon au consensus, la compréhension du point de vue de la partie prenante des salariés apparaît essentielle.

## **1. Problématique et objectifs de la recherche**

La connaissance et la compréhension de la perception de la RSE par les salariés, ainsi que l'étude de son influence sur leurs attitudes et leurs comportements apparaissent d'ores et déjà comme des questions de recherche urgentes.

Notre question de recherche consiste à nous interroger, dans ce sens, sur l'impact de la RSE perçue par les salariés sur leurs attitudes

et leurs comportements au travail. Partant du précepte selon lequel on ne peut gérer que ce que l'on mesure, nous proposons, dans un premier temps, la construction d'une échelle psychométrique adaptée à cette perception. Dans l'hypothèse où cette échelle, fondée sur des bases théoriques solides, posséderait les qualités métriques suffisantes, son utilisation permettrait des recherches de type corrélationnel entre la RSE et les construits habituels des théories et des politiques du comportement organisationnel et de la GRH, que sont la satisfaction, l'implication, la motivation, l'engagement, entre autres.

Nous nous attacherons, ensuite, au cadre de la gestion des ressources humaines dans lequel nous soutenons l'hypothèse selon laquelle un engagement dans la responsabilité sociale renforce la performance globale de l'entreprise à travers sa performance sociale. Nous privilégions par là la dimension sociale de la performance et à sa relation avec la RSE.

Plus précisément, nous nous intéressons aux réactions attitudeles des salariés face aux activités socialement responsables de leur entreprise. Notre objet sera alors d'expliquer dans quelle mesure l'engagement d'une entreprise dans une démarche socialement responsable peut affecter, *stricto sensu*, sa performance sociale, compte tenu des attitudes de ses ressources humaines. En d'autres termes, nous examinons, d'une part, comment les salariés perçoivent, évaluent et réagissent aux actions socialement responsables mises en œuvre par leur entreprise, et d'autre part, comment ces perceptions peuvent avoir un impact sur leurs attitudes et leurs comportements au travail.

Nous partons du postulat que les perceptions par les salariés de pratiques socialement responsables engagées par leur organisation peuvent influencer leurs attitudes en matière d'engagement, de support organisationnel perçu, de justice globale et relativement à l'identification organisationnelle. Ensuite, nous définirons comment ces attitudes peuvent pousser ces mêmes salariés à s'engager dans des intentions de comportements positifs, dépassant de ce fait ce qui leur est formellement prescrit et/ou contractuellement exigé, à savoir : les comportements de citoyenneté organisationnelle considérés comme une source d'avantage compétitif pour l'organisation car contribuant à sa performance globale (Williams et Anderson, 1991).

Notre problématique pose donc une question centrale, à savoir :

***Quels sont les effets de la RSE perçue par les salariés sur certaines attitudes et intentions de comportements au travail ?***

La question de recherche sous-jacente est de savoir si les actions socialement responsables constituent une base motivationnelle de ces attitudes et de ces comportements ? Cette recherche a pour objet de contribuer à la compréhension de ce qui fait des perceptions des actions socialement responsables par les salariés un déterminant important de la manière dont ces derniers se comportent. Notre argumentation mobilise principalement la théorie de l'identité sociale et la théorie de l'échange social.

Notre recherche a été réalisée dans un contexte mutualiste. Le choix de cette grande Mutuelle française se justifie tout d'abord par la rareté des travaux de recherche consacrés à la problématique de la RSE et prenant le tiers secteur comme terrain. Le secteur mutualiste fait partie du « tiers secteur », qui comprend également les coopératives et les grandes associations gestionnaires. Si l'on considère que le thème de la RSE est devenu une véritable préoccupation des entreprises depuis le début du siècle (Barthe et Rosé, 2011), force est de constater que le tiers secteur ne s'en est emparé que plus récemment. Pendant les premières années il semble que nombre de mutuelles aient considéré que leurs particularités (notamment leur gouvernance et les règles de répartition de leurs excédents de gestion) les plaçaient d'emblée dans la catégorie des organisations socialement responsables sans qu'elle soit nécessaire qu'elles engagent des programmes précis sur le sujet. Depuis quatre ou cinq ans les entreprises sociales ont évolué et elles inscrivent la RSE dans leurs agendas. C'est dans ce cadre qu'une opportunité s'est présentée à nous au cours de notre travail recherche, au sein de La Mutuelle. Nous avons, compte tenu de l'importance des engagements de cette organisation bon espoir que nos investigations de recherche, et notamment notre questionnaire serait bien reçu.

Dans ce travail, nous avons souhaité fournir des éléments de réponse à la question de la perception de la responsabilité sociale par les salariés de la Mutuelle, en vue d'en tirer des enseignements à l'usage des managers et des dirigeants d'entreprises, mais aussi pour le profit des institutions de promotion de la RSE.

## **2. Contributions de la recherche**

Cette recherche présente de nombreux intérêts. Au plan théorique, elle a pour ambition d'enrichir une littérature jusque-là « peu fournie » autour des questions liées à la perception de la RSE par les



salariés. Le but étant de contribuer à la compréhension des relations entre la RSE perçue et un certain nombre de variables attitudeles et comportementales ayant une influence considérable sur la performance sociale de l'entreprise.

Nous proposons d'aborder l'étude du processus explicatif de l'impact de la RSE perçue par les salariés sur leurs attitudes et intentions de comportements au travail sous un agencement théorique nouveau. Nous mettons également en évidence l'intérêt des apports de la théorie de l'échange social et celle de l'identification organisationnelle.

Enfin, et c'est là probablement l'apport théorique majeur de notre travail, nous proposons et validons un modèle conceptuel permettant de comprendre les effets de la RSE perçue par les salariés sur leurs attitudes et comportements au travail.

Au plan méthodologique, la mise à l'épreuve du modèle conceptuel au moyen d'une étude quantitative a nécessité la création d'un instrument de mesure propre de la perception de la RSE par les salariés. Les qualités psychométriques de cette mesure, qui sont démontrées, offrent la possibilité de sa réutilisation potentielle dans des contributions ultérieures.

Ce travail de recherche tient également compte des préoccupations des praticiens, et propose *in fine* des recommandations d'ordre managérial. Parmi elles, il est montré que la RSE perçue par les salariés, surtout sa dimension sociale et sociétale, exerce une influence remarquable sur les attitudes, notamment sur le soutien porté par l'organisation, le sentiment de justice et l'engagement affectif. L'identification organisationnelle et l'attachement affectif des salariés facilitent en ce sens l'adoption de comportements citoyens à l'égard de leur entreprise.

L'examen des relations entre les différentes variables qui peuvent avoir une influence positive sur l'adoption de comportements citoyens présente, d'un point de vue stratégique, un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Nos résultats sont susceptibles de pouvoir aider les dirigeants d'entreprises à mettre l'accent sur ces variables, mais aussi sur les pratiques socialement responsables les plus aptes à favoriser les bonnes attitudes et comportements de la part de leurs salariés – surtout dans les moments de doute et/ou de méfiance. Le témoignage de Michel Doucin, ambassadeur chargé de la bioéthique et de la RSE en France, est éloquent : « la crise internationale actuelle a eu d'importantes répercussions au niveau mondial sur la confiance que les citoyens portent dans le fonctionnement des marchés et, plus



précisément, sur la capacité des entreprises à œuvrer pour l'intérêt général. Cette confiance dans le monde des affaires avait, en partie, été construite grâce au développement de méthodes de gestion, telle que la RSE. La question se pose de savoir si cette confiance pourra être rétablie, grâce notamment à des pratiques nouvelles de RSE ».

### 3. Plan de thèse

Afin de répondre à notre problématique générale, qui interroge les liens entre la responsabilité sociale perçue par les salariés et leurs comportements citoyens, notre travail comprend cinq chapitres.

Le **chapitre I** se focalise sur la présentation et la clarification du modèle théorique. Nous commençons par une revue de la littérature consacrée à la responsabilité sociale de l'entreprise permettant, dans un premier temps, de définir ce concept, ainsi que les phases de son émergence. Ensuite, nous dévoilerons les principes, les procédures et les pratiques socialement responsables les plus reconnus. Nous terminerons cette partie en soulignant l'importance du processus de la perception de la RSE par les salariés. Un regard particulier sera porté sur la partie prenante « salariés », notamment sur son rôle, son pouvoir et sa légitimité.

Après l'exposé du cadre théorique, nous définirons le cadre conceptuel dans le **chapitre II**. Ce dernier mettra en lumière les aspects qui subsistent dans la compréhension des effets de la perception de la RSE sur les attitudes et les comportements de salariés au travail. A ce stade, nous justifierons le choix de la théorie de l'échange social et celle de l'identification organisationnelle. Nous présenterons ensuite les construits de l'échange social que nous avons choisi d'étudier. Nous développerons donc les fondements théoriques des concepts de support organisationnel perçu, d'engagement affectif, de justice organisationnelle globale et de comportements de citoyenneté organisationnelle. L'approche de l'identification organisationnelle, seconde théorie de base dans notre recherche, sera exposée afin d'étudier ses antécédents, ses conséquences et son rôle dans l'explication de l'influence de la RSE perçue. Une attention particulière sera portée sur le fit personne-organisation perçu comme principal antécédent de l'identification des salariés. Ce chapitre se terminera par une synthèse théorique, qui se conclura par la construction de notre modèle de recherche et la proposition d'un ensemble d'hypothèses que nous

chercherons à valider lors de la phase empirique de ce travail de recherche.

Nous poursuivrons par l'opérationnalisation qualitative exploratoire, dans le **chapitre III**, le nombre restreint de travaux inhérents à ce domaine de recherche ainsi que leur caractère relativement intuitif nous conduira ensuite à mener une étude qualitative, destinée à clarifier le contenu du construit de la RSE perçue par les salariés et tester ses possibilités de mise en œuvre dans le contexte français. Nous présenterons ainsi la démarche méthodologique employée ainsi que les résultats de l'analyse de contenu menée sur les verbatims. Ce chapitre permettra notamment de valider plusieurs propositions théoriques inhérentes au modèle de recherche, quant aux pratiques socialement responsables mises en œuvre et leur influence sur les comportements attendus de la part des salariés. Nous décrirons les étapes de construction et d'adaptation des différents instruments de mesure qui vont servir pour le test de nos hypothèses. Essentiellement, la construction de l'échelle de mesure de la RSE perçue par les salariés, et l'adaptation des autres échelles utilisées, dans le cadre de cette recherche, au contexte français. Nous finirons ce chapitre par la présentation de notre terrain de recherche. Il s'agit d'une grande Mutuelle française dont nous gardons l'anonymat.

Dans le **chapitre IV**, nous décrivons dans un premier temps les phases de collecte de données. Ensuite, la phase d'épuration et de tests de validation des échelles retenues (créées ou adaptées au contexte français) sera présentée. Après avoir explicité nos choix méthodologiques, nous exposerons pour chacune des échelles que nous avons utilisées les résultats obtenus à l'issue des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires. L'objectif sera d'évaluer leurs qualités psychométriques avant de tester les hypothèses du modèle de recherche.

Une fois que les étapes préalables au test des hypothèses auront été réalisées, nous mettrons notre modèle de recherche à l'épreuve des faits, puis nous présenterons les résultats obtenus au cours du **chapitre V**. Ces derniers seront discutés au regard des apports de la littérature.

La conclusion permettra de synthétiser les apports théoriques et managériaux de notre travail. Nous exposerons également ses principales limites ainsi que les voies de recherche qui nous paraissent les plus prometteuses.

*Figure 0.1 : Plan de la recherche*

