

Perception de la RSE par le salarié marocain et son impact sur son comportement organisationnel : Construction et validation d'une échelle de mesure

Auteur 1 : EL HAJJI Asmae,

Auteur 2 : BENTALEB Chafik,

EL HAJJI Asmae (ORCID *, Doctorante)

1 Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc

Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations (LAREGO)

Elhajji.asmae@gmail.com

BENTALEB Chafik (ORCID *, Enseignant chercheur)

2 Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Université Cadi Ayyad, Marrakech - Maroc

Laboratoire de Recherche en Gestion des Organisations (LAREGO)

cbentaleb@gmail.com

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : : EL HAJJI, A & BENTALEB, C (2021) «Perception de la RSE par le salarié marocain et son impact sur son comportement organisationnel : Construction et validation d'une échelle de mesure», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 5» pp: 52-75.

Date de soumission : Mars 2021

Date de publication : Avril 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5643539

Copyright © 2020 – ASJ



Résumé

Dans le but de mieux comprendre la relation entre RSE et employé nous souhaitons mettre la lumière sur l'impact de la perception de la RSE par les salariés et ses conséquences ou influence sur leurs comportements et attitudes.

Afin de répondre à notre objectif, nous allons tout d'abord procéder par une revue de la littérature relative la RSE et théorie d'échange organisationnel et échange sociale afin de constituer le cadre conceptuel, qui sera une base de notre deuxième partie empirique.

Le but de notre démarche empirique est de proposer une opérationnalisation du construit de la RSE. En effet, nos deux objectifs majeurs visent à construire une échelle de mesure nous permettant ensuite de mesurer l'impact de la perception des pratiques socialement responsables sur les attitudes et comportements des salariés. Cet article présente notre démarche de construction d'échelle de mesure de 32 items, selon la méthode de Churchill, à l'issue d'une revue de littérature et du verbatim d'un ensemble d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de 20 interviewés de différentes entreprises marocaines.

Mots clés : RSE, Perception RSE, Perception RSE par salariés

Abstract

In order to better understand the relationship between CSR and employees, we wish to shed light on the impact of employees' perception of CSR and its consequences or influence on their behaviors and attitudes. To meet our objective, we will first proceed with a review of the literature related to CSR and the theory of organizational and social exchange in order to constitute the conceptual framework, which will be a basis for our second empirical part. The aim of our empirical approach is to propose an operationalization of the CSR construct. Our two main objectives are to build a measurement scale that will allow us to measure the impact of the perception of socially responsible practices on employees' attitudes and behaviors. Our research is suggesting a 32 item measurement scale rigorously crafted and validated. In keeping with the paradigm of Churchill (1979)

Keywords : CSR, CSR Perception , Employee perceived CSR

Introduction

De nos jours, les recherches relatives au sujet de la RSE ne cessent de se multiplier dans différents domaines mais peu d'entre elles s'intéressent à la perception de la R.S.E par les salariés (Igalens et Tahri, 2012). Comme le soulignent ces auteurs, « il convient de prendre en considération l'écart qui, [...] peut être important entre la réalité de la R.S.E (principes, programmes, résultats) et la perception par le salarié de l'engagement de son entreprise ». Et plus loin, d'ajouter : « la connaissance et la mesure de la perception de la R.S.E par les salariés constituent donc la première étape de toute politique visant à prendre en compte l'impact de la R.S.E dans les politiques de R.S.E ». Nous partirons de ce constat pour nous intéresser à la RSE perçue par les salariés et à ses relations supposées avec les valeurs. Il est à noter que les travaux relatifs à la R.S.E sont extrêmement nombreux et que la plupart s'intéressent aux effets des éléments constitutifs de la RSE sur les comportements des salariés, au sein des organisations (Strand et al. , 1981 ; Turban et al., 1997 ; Riordan et al., 1997 ; Maignan et al., 1999, 2001 ; Albinger et al., 2000 ; Greening et al., 2000 ; Luce et al., 2001 ; Aguilera et al., 2006 ; Brammer et al. 2007 ; Valentine et al., 2008). Cette recherche exploratoire se justifie donc également par les développements récents de méta-modèles sur les attitudes en matière de R.S.E et plus particulièrement le cadre conceptuel proposé par Gond et al. (2010), sur lequel nous ferons reposer la théorie. En effet, la connaissance et la mesure de la perception de la RSE par les salariés constituent la première étape de toute politique visant à prendre en compte l'impact de la RSE dans les politiques de gestion des ressources humaines.

Notre objectif vise à proposer la construction d'une échelle autorisant une mesure de cette perception. Dans l'hypothèse où cette échelle, construite 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 de GRH tel que la satisfaction et l'implication au travail.

1. Méthodologie de la construction de l'échelle de Mesure de la perception RSE par les salariés

Pour des fins d'opérationnalisation de notre problématique de recherche en adéquation avec les caractéristiques du terrain de recherche et nos objectifs, nous optons pour le positionnement positiviste dans la mesure où nous cherchons à expliquer de manière « objective » une réalité, à travers une démarche hypothético-déductive. Ce paradigme est considéré comme le plus présent dans les sciences de gestion et organisation.

Pour le mode de raisonnement, nous nous situons dans une logique hypothético-déductive, dont la finalité consiste à émettre des hypothèses, en se basant sur des études antérieures, et à conceptualiser un modèle de recherche, mesuré par des échelles pré établies et validées dans la littérature. Dans un deuxième temps il s'agit d'expliquer l'impact de la perception de la RSE, que nous considérons comme notre variable explicative ou exogène sur le comportement de citoyenneté organisationnelle des salariés.

1.1. Etude qualitative exploratoire de la recherche

Dans ce travail de recherche, l'approche qualitative retenue se veut exploratoire. Etant donné la nature de notre problématique, il nous semble nécessaire d'adopter une méthodologie qualitative exploratoire permettant d'analyser en profondeur le discours des DRH (directeur de ressources humaines) et de DDD (directeur développement durable) en matière de politiques socialement responsables engagées par leurs entreprises. Le but de cette étude empirique quantitative est de tester dans un premier temps la solidité des propositions théoriques et également générer les items qui vont nous servir pour la construction de l'échelle de mesure ou valider une échelle de mesure de la perception de la RSE par les salariés.

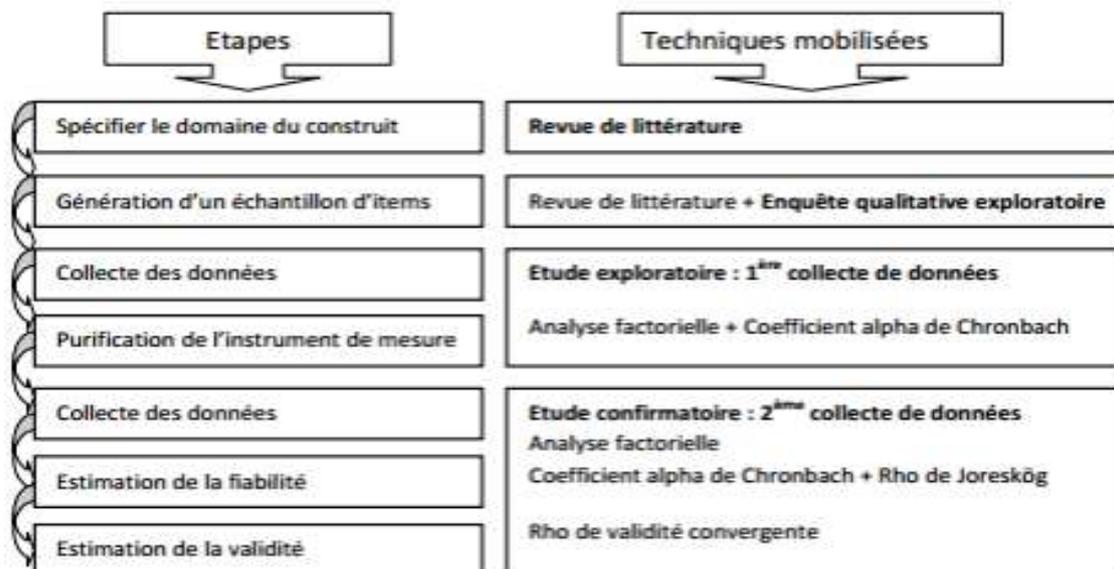
Nous devons présenter la manière dont les hypothèses de recherche seront opérationnalisées et testées : l'échelle de mesure de la RSE perçue que nous allons créer ou valider en suivant le paradigme de Churchill (1979), ainsi que les autres échelles traduites et adaptées au contexte Marocain . Deux défis majeurs s'offrent ainsi à nous : d'une part, proposer et/ou tester une échelle de mesure de la perception de la RSE, et d'autre part, opérationnaliser le concept de la RSE perçue afin d'examiner son impact sur les attitudes et comportements des salariés au travail.

Nous nous inscrivons dans la perspective d'une démarche empirique, afin de proposer une opérationnalisation du construit de la RSE. En effet, nos deux objectifs majeurs visent à construire et tester une échelle de mesure nous permettant de mesurer ultérieurement l'impact de la perception des pratiques socialement responsables sur les attitudes et comportements des salariés.

Paradigme de Churchill

L'objectif de cet article est de développer une échelle de mesure de la valeur perçue de la perception de la RSE par les salariés selon le paradigme de Churchill (1979) et de la tester dans le contexte de la grande entreprise marocaine. A partir des analyses exploratoires et confirmatoires par le biais des équations structurelles on arrive à un outil de mesure qui présente une structure fiable et stable. Cette méthode s'inscrit dans la théorie de la mesure qui se base sur le principe de la vraie valeur (Evrard et al. 2000), selon lequel, la mesure élaborée doit être très proche de la réalité. Ce paradigme est formalisé de la manière suivante :

Figure N°1 : Méthode de Churchill



Source : G.A Churchill 1979 p.64

Les phases constituant ce paradigme ont pour but de réduire deux types d'erreur de mesure :

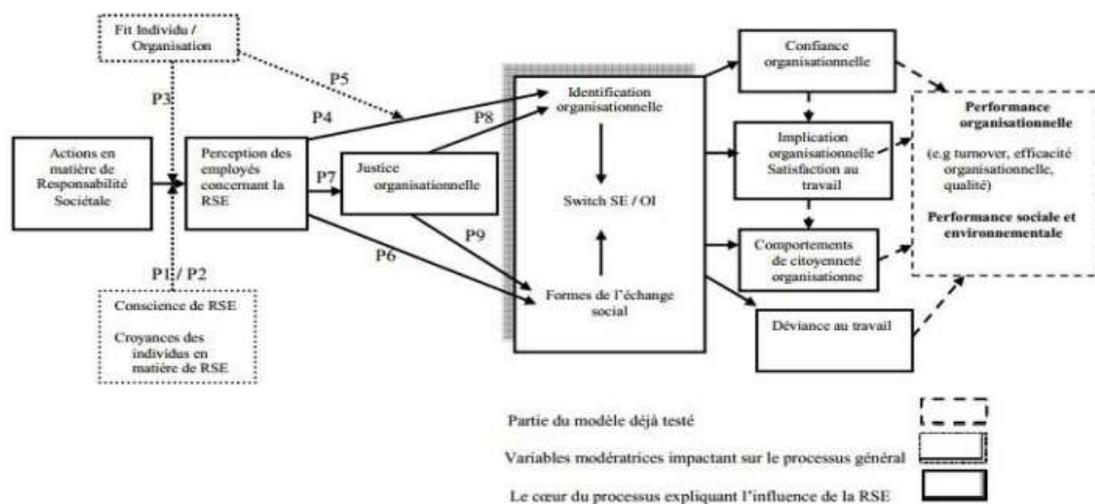
- La phase exploratoire : vise à diminuer l'erreur aléatoire (erreur dépendant des circonstances de mesure) c'est-à-dire de l'instrument aux « aléas tels que les circonstances, l'humeur des personnes interrogées... » (Evrard et al. 2000).
- La phase de validation cherche à minimiser simultanément l'erreur aléatoire et l'erreur systématique (erreur dépendant de l'instrument de mesure) concernant les biais de conception de l'instrument

Cadre conceptuel du construit de la RSE

L'approche de la RSE que nous présentons ici s'appuie sur plusieurs décennies de recherches et propose une lecture générale et globale des actions en matière de RSE au sein d'entreprise et étudie plus exactement les attitudes et les comportements des salariés.

Il conduit donc à réunir un ensemble de recherches en relation avec les individus et organisations qui cherchent également à expliquer comment la RSE mise en place par l'entreprise, et perçue par les salariés, peut influencer positivement leurs attitudes et comportements. Ce modèle prévoit comme cadre explicatif l'intégration de deux mécanismes : l'échange social et l'identification sociale.

Figure N°2 : Lecture globale des effets des actions en matière de RSE (Gond, El-Akremi, Igalens, Swaen, 2010)



Source : Tiré et traduit de Gond, El-Akremi, Igalens, Swaen (2010) “Corporate social responsibility influence on employees”, Nottingham University Business School, research paper series, p. 19

Pour répondre à notre problématique, nous optons pour deux théories : la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960) et la théorie de l'identification organisationnelle (Tajfel & Turner, 1985). Le modèle proposé se base sur l'intégration des mécanismes de l'échange social et de l'identification sociale. En effet, de façon à étudier les conséquences de la perception de la RSE par les salariés nous pouvons identifier et définir également plusieurs concepts qui relèvent du modèle de (Gond, El-Akremi, Igalens, Swaen, 2010) et qui appartiennent au cadre théorique plus large du comportement organisationnel.

1.2. Concepts théoriques du Modèle

- a. **Soutien Organisationnel Perçu :** Le SOP se définit comme « le ressenti d'un salarié sur le degré de soin et d'attention que l'entreprise lui porte et de la façon dont elle valorise ses contributions » (Robert Eisenberger et al., 1986). Le SOP donne chez le salarié un sentiment d'obligation qui le pousse à se comporter suivant les intérêts de son organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002). Mais cette relation dépend aussi du niveau d'idéologie de l'échange du salarié qui peut avoir une influence sur l'intensité de cet échange (Fabre, 2007), ceci confirme donc la présence d'un mécanisme de réciprocité (Eisenberger et al., 2001 ; Eisenberger et al., 2004)

- b. **L'engagement Organisationnel** : Dans la littérature, l'engagement organisationnel fait l'objet de multiples définitions. Elles se joignent toutes autour de l'idée selon laquelle l'engagement est considéré comme la force qui lie l'individu à son organisation permettant de donner de ce fait une cohérence, et d'orienter certains comportements (Meyer et Herscovitch, 2001). Cependant, la définition qui fait consensus est celle proposée par Allen et Meyer. Pour ces deux auteurs, l'engagement organisationnel peut être défini comme « un lien psychologique entre un salarié et son organisation, qui fait que le salarié sera moins susceptible de vouloir partir de son organisation » (Allen et Meyer, 1997).
- c. **La justice Organisationnelle** : La justice organisationnelle est définie comme l'ensemble de règles et normes sociales gouvernant l'entreprise au niveau de la distribution des ressources et des attributions (justice distributive), des procédures qui déterminent cette distribution (justice procédurale) et le traitement interpersonnel (justice interactionnelle) (Folger et Cropanzano, 1998). La justice organisationnelle a d'abord été étudiée par les chercheurs comme un construit multidimensionnel. Les trois types de justice les plus documentés dans la littérature académique sont : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interaction
- d. **La satisfaction au travail** : La satisfaction étant distincte de concepts voisins, comme la motivation qui est considérée comme une force alors que la satisfaction demeure un état psychologique résultant de la comparaison entre 37 des attentes et une réalité perçue. L'implication renvoie quant à elle plutôt à une relation (Thévenet 2002). Les premiers travaux effectivement marquants semblent être ceux de Herzberg (1959). Leur objet concerne plus spécifiquement la motivation au travail qui s'avère pourtant être clairement distincte de la satisfaction. Dans la lignée des travaux de Herzberg, Larouche et al (1972) ont tenté d'apporter une clarification conceptuelle de la satisfaction au travail dans le but de construire un outil de mesure. Ils proposent que : « Lorsqu'un répondant manifeste sa satisfaction, c'est qu'un besoin qui avait pris naissance dans le passé se trouve maintenant gratifié. » (Larouche et al, 1972, p340). Ils mettent ainsi en avant pour la première fois la notion de comparaison entre un moment passé et un moment présent qui serait indispensable pour qu'un salarié puisse être satisfait au travail. Leurs conclusions ont permis d'aboutir à la définition conceptuelle suivante : « La satisfaction au travail est donc une résultante affective du travailleur à l'égard des rôles de travail qu'il détient, résultantes issues de l'interaction dynamique de deux

ensembles de coordonnées, nommément les besoins humains et les incitations de l'emploi » (Larouche et al, 1972, p595).

e. **Implication Organisationnelle :** Porter et al (1979) définit l'implication en tant qu'attachement psychologique et qu'identification du salarié à son entreprise. Ils proposent que « l'implication correspond à une identification à l'organisation fondée sur le partage de ses buts et de ses valeurs, la volonté de faire des efforts dans ce sens et le désir d'en rester membre » (Porter et al, 1979, p226). Les réflexions ultérieures, notamment celles de Reichers (1985), ont progressivement abouti à délaissier cette proposition pionnière du fait de la présence dans le raisonnement d'intentions comportementales. Cette dualité est manifeste dès l'instant où l'on considère la distinction opérée par la langue anglaise entre le « commitment » et l'« involvement ». Le premier terme renvoie spécifiquement à une attitude alors que le second est celui de l'intention d'action comme le remarquent fort justement Meyer et Herscovitch (2001). La définition la plus communément admise dans le champ de l'organizational behavior semble être celle d'Allen et Meyer (1991) : « L'implication est un état psychologique qui caractérise la relation entre un individu et une cible et qui a des conséquences sur la décision de rester membre ou non de cette cible » (Meyer et Allen, 1991, p62). L'implication reste donc définie au niveau générique en tant qu'état psychologique reflétant l'attachement affectif, les coûts perçus et le sentiment d'obligation envers l'organisation. Il s'agirait donc selon Mathieu et Zajac (1990) d'une relation entre un individu et une cible

f. **Les comportements de citoyenneté organisationnelle (OCB) :** Dans une revue de littérature sur ce concept, Podsakoff et al. (2000) détaillent plus de trente comportements de citoyenneté organisationnelle qu'ils subdivisent en sept catégories. Lepine et al. (2002) identifient quant à eux plus de quarante mesures faisant référence au comportement de citoyenneté organisationnelle et à ses concepts apparentés. Coleman et Borman (2000) structurent le comportement de citoyenneté organisationnelle selon les bénéficiaires du comportement. L'adoption d'une taxonomie considérant les bénéficiaires du comportement de citoyenneté organisationnelle est pertinente pour plusieurs raisons [Cormier, 2008]. Tout d'abord, lorsque les bénéficiaires sont clairement séparés, différents processus paraissent responsables de l'adoption des comportements discrétionnaires. Ensuite, selon la norme de réciprocité, basée sur des principes d'échanges sociaux, les individus ont tendance à aider la source grâce à

laquelle ils ont obtenu un bénéfice. Williams et Anderson (1991) ont été les premiers à proposer une catégorisation du comportement de citoyenneté organisationnelle en fonction du bénéficiaire, selon que le comportement est dirigé vers l'individu (OCB-I) ou vers l'organisation (OCB-O). Cette typologie a ensuite été reprise par plusieurs chercheurs, notamment par Organ et al. (2006). Nous distinguons donc trois types de comportement de citoyenneté organisationnelle : ▪ en direction de l'organisation (OCB-O) ▪ en direction des autres individus de l'entreprise (OCB-I), ▪ en direction des clients de l'entreprise (OCB-C).

g. Implication au travail et comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les comportements de citoyenneté organisationnelle représentent des comportements individuels discrétionnaires qui ne sont pas directement ou explicitement, reconnus par le système formel de récompenses. Néanmoins, l'accumulation de ces comportements favorise le bon fonctionnement de l'organisation » (Organ, 1988, pA). Organ suggère l'existence de plusieurs dimensions associées au concept de comportement de citoyenneté organisationnelle. Parmi les dimensions qu'il identifie, on retrouve l'altruisme, la prévoyance, l'esprit consciencieux, l'esprit sportif, le civisme, la pacification et l'encouragement (P.Paillé 2005) confirment les relations significatives entre l'implication au travail et l'esprit d'équipe, d'une part, et les vertus civiques, d'autre part.

2. Apport conceptuel des différentes échelles de la RSE

De la littérature nous pouvons repérer trois catégories d'échelle qui concerne la perception.

2.1. Echelles orienté vers le modèle de Carroll (1979)

De nombreux chercheurs ont classifié les quatres dimensions de la RSE selon le modèle de Carroll (1979) selon les dimensions légal, éthique, et discrétionnaire. Parmi ces échelles nous pouvons citer l'échelle d'Aupperle, Carroll et Hatfield (1985) ; Zahra & Latour (1987) ; Maignan, Ferrell & Hult (1999) ; Maignan & Ferrell (2000) ; Salmones, Crespo & del Bosque (2005); et Peterson (2004). Ces différentes échelles mesurent principalement les perceptions des actions mises en place par l'entreprise. Cependant selon Igalens & Gond (2008) ces échelles présentent un frein car elles peuvent se trouver sujettes à un biais de désirabilité sociale. Ce dernier peut être décrit comme étant « le biais introduit quand le participant donne une réponse à une question qui ne correspond pas à une situation vécue, mais à une situation idéalisée, ou bien qui est conforme, soit aux attentes d'un entourage pris comme point de référence, soit à des normes sociales »

(Igalens et Roussel, 1998, p. 110-111). Dans la mesure où ces échelles reflètent la volonté des dirigeants de donner à leurs entreprises l'image d'être engagées activement dans la défense de l'intérêt général de leur environnement.

Le Model de Carroll (1979) reste également plus valable pour conceptualiser la RSE que pour l'opérationnaliser.

2.2. Echelles orienté vers une approche de parties prenantes (Freeman, 1984)

L'échelle de Gond al. (2009) ; Swaen & Chumpitaz (2008); et Turker (2009) sont des échelles orienté vers l'approche des parties prenantes (stakeholders), et vise donc à mesurer la perception des activités socialement responsables de l'entreprise qui sont orientées vers ces même les parties prenantes. Cependant ceci peut rendre difficile la mesure des réactions des salariés en particulier par rapport aux autres stakeholders.

2.3. Echelles orienté vers le développement durable

Les échelles orientées vers le développement durable reposent sur des dimensions qui opérationnalisent le contenu des trois piliers du développement durable. Dans cette perspective, nous citons l'échelle d'Alvarado Herrera (2007) et celle de Durate & das Neves (2009). Or, elles restent inadéquates avec notre objectif de mesure car elles portent essentiellement sur les programmes de développement durable perçus par des parties prenantes mais extérieures à l'entreprise, notamment les clients & fournisseurs. Nous ne retenons qu'aucune des 3 types d'échelle n'a été dédiée aux salariés comme partie prenante majeure. Cependant l'échelle qui porte sur le salarié comme partie prenante est l'échelle réalisée par Tahiri et Igalens dans le cadre d'une étude de cas réalisée dans un contexte mutualiste en France. Elle constitue évidemment une trame de fond pour notre échelle de mesure mais présente également plusieurs limites. Dont premièrement, le contexte restreint en une seule étude de cas de mutuelle française. Le contenu donc reste à adapter, à préciser ou à contextualiser en fonction des spécificités de l'entreprise dans laquelle elle sera utilisée avec le risque évident de perdre en termes de validité externe et de possibilités de réutilisation de l'instrument dans d'autres contextes d'entreprises. Une des principales limites également reste l'absence des salariés dans l'échantillon (sujet d'étude). Face ces contraintes, nous avons décidé de créer une échelle de mesure de la RSE adaptée à la perception des salariés au sein de l'entreprise Marocaine

Tableau N°1 : Récapitulatif des Échelles choisies

Mesure	Echelle	Choix des Échelles
Mesure du soutien organisationnel perçu (SOP)	Eisenberger et Al, (1986) , traduits et validés par Fabre (2007)	Huits items qui ont une forte contribution factorielle dans l'échelle originale et qui représentent les deux aspects définissant le construit essentiellement, les items illustrant la valorisation des contributions des salariés et la prise en compte de leur bien être (Rhoades et Eisenberger 2002)
Mesure de l'engagement affectif	Allen et Meyer (1990)	Révisée par Meyer et ses collaborateurs (1993) dans leur modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel. la dimension affective adoptée dans ce travail est constituée de six items qui ont été traduits et validés en français par Stinglhamber et ses collègues (2002)
Mesure de la justice organisationnelle globale	Ambrose et Schminke (2006)	Qualités psychométriques satisfaisantes et sa capacité de mesurer le sentiment de justice globale des salariés
Mesure de l'identification organisationnelle	Mael et Ashforth (1992)	Significative et ne représente aucune confusion avec les mesures de l'engagement organisationnel. Cette échelle est constituée de cinq items que nous avons adaptés à notre contexte de recherche en remplaçant toujours le terme organisation par celui de "entreprise"
Mesure du fit personne-organisation perçu	Judge et Cable (1997)	La capacité de cette mesure d'offrir une meilleure prédiction des résultats individuels
Mesure des comportements de citoyenneté organisationnelle	Podsakoff et Mackensie (1994)	Au total cinq comportements de citoyenneté organisationnelle ont été étudiés. Le comportement d'entraide a été divisé et mesuré au travers de l'altruisme (2 items), la conciliation (items et de la courtoisie (2 items). Viennent ensuite les vertus civiques (3 items) et l'esprit d'équipe (4 items).

3. Collecte des données :

Nous exposons dans un premier temps le processus de génération des items sur lesquels nous nous sommes basés pour construire un questionnaire.

Il convient de souligner que cette phase s'inscrit dans l'étape exploratoire proposée par le paradigme de Churchill (1979). Pour construire notre questionnaire nous nous basons sur les mesures développées par des organismes et cabinets spécialistes dans le domaine (labellisation

RSE & Notation sociale) plus précisément VIGEO, et la charte de la RSE de la CGEM organisme de labellisation RSE au Maroc.

Dans un deuxième temps nous analyserons et nous baserons également les verbatim issus d'entretiens semis directifs menés auprès de directeurs et cadres des ressources humaines, et des spécialistes de RSE et développement durable d'entreprises Marocaines engagées dans des démarches socialement responsables, mais également de d'autre cadres et salariés de différents domaines ayant une connaissance des différentes actions RSE menées par leurs entreprises.

- a. **Le Label de la CGEM :** Le Label CGEM pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises est une distinction par laquelle la CGEM reconnaît l'engagement des entreprises en matière de RSE et son intégration dans leur stratégie managériale et leurs opérations quotidiennes. C'est un outil mis à la disposition des entreprises qui souhaitent mesurer leur engagement RSE, progresser et faire connaître le progrès à leurs salariés, leurs partenaires et la communauté. Le référentiel du Label CGEM est la charte de responsabilité sociétale de la CGEM
- b. **La notation sociale et référentiel RSE de Vigeo :** Le référentiel mis en œuvre par Vigeo est constitué d'une vingtaine d'indicateurs qui ont pour objectif de mesurer le niveau d'engagement des organisations au les référant aux 6 domaines d'évaluation. (Droits humains, ressources humaines, environnement, comportement sur les marchés, gouvernement d'entreprise, et engagement sociétal). Ces domaines sont évalués sous trois dimensions appelées « Angles d'approches », qui portent sur le discours, mise en œuvre et résultats obtenus en matière de RSE.
- c. **Les entretiens semis directifs :** Nous avons eu aussi recours aux entretiens qualitatifs semis directifs les verbatim issus de 20 entretiens qualitatifs menés auprès de directeurs, responsable et cadre des ressources humaines, et directeurs, responsable et cadre de développement durable, et collaborateurs d'entreprises marocaines engagées dans des démarches et politiques socialement responsables. Pour les entretiens semis directifs nous suivons les étapes suivantes : - Une phase d'introduction sur la politique et démarche et organisation de la RSE au sein de l'entreprise afin de prendre connaissance des différents engagements de l'entreprise en matière de RSE et développement durable - Description des pratiques socialement responsables existantes et catégorisation des pratiques selon leurs natures. Le but ici est d'identifier le degré de développement et les niveaux de formalisation et positionnement de la politique RSE adoptée par l'entreprise

- La dernière étape vise les perceptions du répondant lui-même ou celle des collaborateurs sur les pratiques RSE entrepris par leur organisation. Le but de cette étape est de comprendre et cerner l'implication du répondant dans le sujet, (RSE), et l'impact de celle-ci sur ses comportements et ses attitudes au travail (Tahri, 2010). Les entretiens semi-directifs sont menés auprès de 20 répondants 20 entreprises Marocaines, de différents secteurs et dans différentes régions engagées à différents stades dans des politiques et démarches RSE. (Énergie, services, industries, agroalimentaire, hôtellerie, ...), pratiquant des activités de production et/ou de service et de tailles différentes, (Grande entreprise, PME/PMI). Ces 20 organisations de tailles, secteurs et régions volontairement différents nous permettrons de cerner les similarités et/ ou différences de perceptions. Il convient de mentionner que la durée moyenne de chaque entretien et de 45 Min.

4. Traitement des données et constitution d'échelle de mesure

Le traitement des entretiens est effectué via une analyse thématique de contenu. (Croisement de l'analyse verticale (entretien par entretien) et de l'analyse horizontale (thème par thème) qui nous permettra d'obtenir des résultats afin d'établir une première liste d'items).

Nous recensons des blocs de principes et pratiques socialement responsable - et l'impact de celle-ci sur ses comportements et ses attitudes au travail (Tahri, 2010)- que nous allons croiser par la suite avec les dispositifs d'évaluation du cabinet VIGEO et label CGEM

Ce rapprochement a pour but d'obtenir un modèle de mesure de la perception de la RSE par les salariés qui joint la théorie à la pratique.

Jusqu'ici nous, notre étude exploratoire nous a généré une panoplie d'items que nous allons classifier avant de purifier notre instrument de mesure par le biais d'une analyse factorielle et entamer finalement une étude confirmatoire, selon le paradigme de Churchill.

Un premier classement de ces items a déterminé leurs classifications en 5 Dimensions comme suite :

Dimension 1 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre économique

Dimension 2 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre social et sociétal

Dimension 3 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre environnemental

Dimension 4 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre institutionnel

Dimension 5 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre culturelle & religieux

Après recensement de l'ensemble des items, et afin de tester la validité faciale ou de contenu de l'échelle (Evrard et al., 1997; Roussel, 2005), nous avons fait appel à quelques experts professionnels de la RSE, chercheurs en sciences de gestion pour donner leurs avis sur le contenu de cette échelle. Ceci nous a aidés à revoir notre liste d'items pour qu'elle soit bien adaptée au contexte organisationnel, marocain.

Notre recherche elle nous permettra proposer une échelle de mesure par laquelle nous pouvons mesurer la perception de la RSE, et qui posséderait les qualités métriques qui permettraient des recherches avec des corrélations entre RSE et les autres construit de notre cadre conceptuel dont (la satisfaction, l'implication, la motivation, l'engagement, etc...)

4.1. Validation de l'échelle de mesure

Plusieurs étapes ont marqué la phase de validation des instruments de mesure utilisés dans le cadre de cette étude. Conformément au paradigme de Churchill (1979), nous avons réalisé dans un premier temps des analyses exploratoires avec le logiciel SPSS. Nous avons ainsi testé d'une part, la validité des échelles grâce aux analyses factorielles en composantes principales, et

d'autre part, leur fiabilité par l'étude des coefficients de fiabilité de cohérence interne, alpha de Cronbach. Dans un second temps, nous avons réalisé des analyses factorielles confirmatoires grâce à la méthode des équations structurelles afin d'attester la validité et la fiabilité des instruments de mesure, essentiellement en faisant appel aux travaux récents en matière de développement d'échelles (Roussel et al. 2002 ; Roussel, 2005).

a. La phase de purification et de validation des instruments de mesure

Cette section aura pour objectif d'exposer les résultats obtenus suite aux analyses exploratoires et confirmatoires effectuées. Pour mieux comprendre et discuter nos résultats, nous avons choisi de commencer tout d'abord par la présentation des résultats portant sur l'échelle de mesure créée, puis ceux des échelles traduites et adaptées au contexte marocain. Purification et validation de l'échelle de mesure créée (RSE perçue par les salariés). Après avoir rappelé le contenu de l'échelle initiale de la RSE perçue par les salariés, nous présentons les analyses factorielles exploratoires réalisées sur l'échantillon de contrôle puis sur l'échantillon final. Les qualités psychométriques sont systématiquement vérifiées et les structures obtenues présentées. Nous terminons par les résultats issus des analyses factorielles confirmatoires, menées sur l'échantillon final. Le tableau suivant rappelle les items de départ de l'échelle de la RSE perçue par les salariés. Echelle de départ de la perception de la RSE par les salariés

Echelle de départ de la perception de la RSE par les salariés

Dimension 1 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre économique
<ol style="list-style-type: none">1. Se focalise uniquement sur l'amélioration continue de ses résultats financiers.2. Tient comptes des valeurs éthiques.3. Combat et sensibilise contre la corruption.4. Veille sur le respect et conformité aux règles de la concurrence.5. S'assure de la sécurité des produits ou des services pour ses clients.6. Tiens à concilier la rentabilité économique et sa responsabilité sociale et environnementale envers ses parties prenantes.7. Veille à la protection Protège des droits des consommateurs au-delà des obligations légales8. Maintient une communication transparente des informations sur ses produits à ses clients9. Accorde une grande importance aux facteurs et indicateurs de satisfaction des clients
Dimension 2 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre social et sociétal
<ol style="list-style-type: none">10. Mène des actions socialement responsables cohérentes avec ses valeurs.11. Implique ses collaborateurs dans l'établissement des programmes RSE.12. Informe ses collaborateurs des actions socialement responsables mises en œuvre.13. Garantit une politique de rémunérations équitable et satisfaisante.14. Veille à l'amélioration régulière des conditions de travail et plus particulièrement en matière de santé-sécurité.15. Se soucie de la conciliation entre la vie personnelle et professionnel de ses salariés via à la mise en place de politique et procédure qui encourage la réalisation de cet équilibre16. Assure la non-discrimination à l'embauche.17. Encourage la promotion du dialogue social.18. Garanti des décisions managériales et hiérarchique juste envers ses les employés

19. S'orienter vers pour un management axé sur les besoins des collaborateurs 20. Aide et encourage ses collaborateurs qui souhaitent avoir des formations supplémentaires même s'il ne rentre pas dans le cadre de leurs métiers. 21. Encourage constamment ses employés à développer leurs compétences et carrières 22. Contribue à l'amélioration des conditions et la qualité de la vie dans les régions où elle est installée. 23. Encourage ses employés à participer à des activités bénévoles 24. Fait des dons et aide des associations caritatives, ou des catégories démunies.
Dimension 3 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre environnemental
25. Se soucie de la protection de l'environnement et de la préservation des ressources naturelles. 26. Va au-delà des obligations légales et normes concernant la protection de l'environnement. 27. Offre des produits / Services « verts ». 28. Maîtrise la gestion de ses déchets. 29. Veille sur la gestion de ses consommations d'énergies. 30. Mets les sujets d'environnements au cœur de sa stratégie globale 31. Intègre les sujets environnementaux spontanément dans le cadre de ses opérations au quotidien. 32. Est vigilante sur l'impact de ses activités sur l'environnement (Gaspillage, pollution etc...) 33. Donne la priorité aux énergies renouvelables
Dimension 4 : Principes et pratiques de la RSE de l'ordre institutionnel
34. Les actions environnementales et sociales contribuent à l'amélioration de l'image de l'entreprise. 35. Les actions environnementales et sociales donnent de la légitimité (externe & interne) et un avantage concurrentiel à l'entreprise. 36. Les actions environnementales et sociales aident à répondre aux critiques et attentes du public (Clients, collaborateurs, société civile, etc ...) 37. Mon entreprise rapproche ses collaborateurs autour d'un projet social commun 38. Les actions et stratégies de développement durable sont connus bien appréhendés et assimilés 39. Lutte contre les désinformations génératrices de craintes surtout en situation de crise
Dimension 5 : Principes et pratiques de la RSE de l'ordre religieux
40. Les actions de mon entreprise rentrent sous le régime de l'ordre moral et religieux 41. Les biais religieux sont à l'origine des actions et stratégies sociales de mon entreprise (action charitable, protection de l'environnement etc ..) 42. Le but des actions sociales et environnementales est purement spirituel et s'inscrit dans une approche holistique

b. Analyse factorielle exploratoire (Échantillon de contrôle)

Tout d'abord, et afin de vérifier si les données que nous avons recueillies sont factorisables, nous avons fait des tests de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et de sphéricité de Bartlett. Les résultats demeurent satisfaisants pour notre échelle (Tableau.2). Ensuite, nous avons procédé à l'étude de la dimensionnalité de l'échelle suivie par l'étude de sa fiabilité. L'analyse factorielle en composantes principales menée sur l'échantillon de contrôle (Tableau.3) a révélé une structure factorielle à 7 facteurs (dimensions) qui expliquent 75,52% de la variance totale. Tous les facteurs ont une fiabilité et cohérence interne très suffisantes (Alpha Cronbach supérieure à 0.7 pour tous les facteurs). Cependant, l'analyse des poids factoriels de certains items sont très faibles (inférieurs à 0.5). Il s'ensuit qu'il faudrait éliminer tous les items dont le poids factoriel est inférieur à 0.5 et refaire une autre analyse en composantes principales sur les autres.

Tableau N°2 : Résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett (échantillon de contrôle)

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-MeyerOlkin.		,894
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	4802,776
	ddl	861
	Signification de Bartlett	0,000

Les résultats de l'analyse en composantes principales avec Rotation varimax sont présentés dans le tableau numéro 3 de l'annexe. Ainsi selon ses résultats, nous procédons à la suppression des items suivants :

Liste des items à supprimés

RSE D, Economique	RSEEC1	Se focaliser uniquement sur l'amélioration continue de ses résultats financiers.
	RSEEC2	Tient comptes des valeurs éthiques.
	RSEEC3	Combat et sensibilise contre la corruption.
RSE D, Social et Sociétal	RSESS1	Mène des actions socialement responsables cohérentes avec ses valeurs.
	RSESS2	Implique ses collaborateurs dans l'établissement des programmes RSE.
	RSESS3	Informe ses collaborateurs des actions socialement responsables mises en œuvre.
RSE D, institutionnel	RSEIN4	Mon entreprise rapproche ses collaborateurs autour d'un projet social commun
	RSEIN5	Les actions et stratégies de développement durable sont connut bien appréhendés et assimilés
	RSEIN6	Lutte contre les désinformations génératrices de craintes surtout en situation de crise.

Nous avons mené une autre analyse en composantes principales sur le reste des items (Tableau 5). Ainsi, tous les items ont des contributions factorielles supérieures à 0.5. Alpha Cronbach est mesurant la fiabilité et la cohérence interne des items est importantes pour les items (>0.7). De même, les résultats confirment une structure factorielle à 5 dimensions qui expliquent 82,06% de la variance. Il s'ensuit que notre échelle de mesure est constituée de 5 dimensions (Economique, Social et sociétal, environnemental, institutionnel et religieux) comme le présente le tableau 5.

Tableau N° 3 : Résultats du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett (échantillon de contrôle)

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,899
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	3769,276
	ddl	528
	Signification de Bartlett	0,000

Tableau N° 4 : Résultat de l'analyse en composantes principales avec rotation après suppressions des items

	Composante				
	Social et Sociétal	Economique	Environnemental	Institutionnel	Religieux
RSEEC4		,688			
RSEEC5		,865			
RSEEC6		,934			
RSEEC7		,875			
RSEEC8		,794			
RSEEC9		,852			
RSESS4	,704				
RSESS5	,780				
RSESS6	,776				
RSESS7	,733				
RSESS8	,856				
RSESS9	,718				
RSESS10	,805				
RSESS11	,765				
RSESS12	,756				
RSESS13	,840				
RSESS14	,781				
RSESS15	,678				
RSEEN1			,778		
RSEEN2			,810		
RSEEN3			,748		
RSEEN7			,842		
RSEEN8			,828		
RSEEN9			,798		
RSEIN1				,574	
RSEIN2				,614	
RSEIN3				,615	
RSEEN4			,781		
RSEEN5			,768		
RSEEN6			,820		
RSER1					,676
RSER2					,833
RSER3					,737
Alpha Cronbach	0.704				

Conclusion

Le premier résultat concerne la structure tridimensionnelle de l'échelle qui correspond parfaitement à la représentation emblématique du développement durable sous la forme des trois cercles ou des trois piliers (Social, institutionnel ou encore économique) avec une dimension religieuse propre au contexte des entreprises marocaine. A contrario, ce résultat contredit d'autres représentations de la RSE ou du développement durable qui ajoutent un quatrième cercle/pilier tel que, par exemple, la gouvernance.

La dimension économique mérite d'être commentée : elle intègre à la fois le rapport avec l'éthique, (item 2) et la chaîne de valeur par les clients (item 3) Qui pourrait également être interprété comme représentatif d'une conception éthique de la RSE.

Notre apport d'une échelle, en conformité avec la définition généralement acceptée de la RSE, validée sur un grand échantillon et présentant de remarquables qualités psychométriques ouvre la voie à de nombreuses recherches en GRH sur le thème des relations entre l'engagement d'une Entreprise dans la RSE et la mobilisation de ses RH. En addition des échelles de mesures choisies et justifiées de la littérature, Il devrait désormais être possible d'étudier les conséquences de la perception de la RSE sur l'implication et l'engagement des salariés. De même, une analyse de la perception de la RSE en lien avec l'identification, la fierté d'appartenance, la loyauté organisationnelle ou les comportements de citoyenneté organisationnelle, devrait être facilitée par l'utilisation de notre échelle.

ANNEXES

Tableau N° 5 : Résultats de l'analyse en composantes principales avec Rotation varimax

Items	Composante						
	1	2	3	4	5	6	7
RSEEC1	-,192	-,155	-,006	,244	,112	-,280	-,235
RSEEC2	,178	,223	,130	,028	,115	,107	,205
RSEEC3	,152	,145	,435	,075	,016	,047	,403
RSEEC4	,044	,123	,611	,095	,175	,249	,490
RSEEC5	,178	,106	,772	-,133	,215	,156	-,033
RSEEC6	,210	,190	,640	,013	-,055	,225	,314
RSEEC7	,259	,162	,721	,029	,143	,081	,228
RSEEC8	,117	,329	,711	,122	,033	,102	,275
RSEEC9	-,028	,257	,787	,017	-,052	-,225	-,088
RSESS1	,368	,384	,191	,167	,169	,546	,092
RSESS2	,425	,401	,169	,285	,070	,525	-,011
RSESS3	,403	,472	,216	,157	,141	,497	-,138
RSESS4	,320	,602	,221	,039	,082	,201	,143
RSESS5	,383	,760	,230	-,084	,051	,155	,002
RSESS6	,308	,529	,421	,256	,035	,329	-,006
RSESS7	,213	,711	,235	-,042	,203	,190	,171
RSESS8	,423	,693	,222	,012	,210	,220	,104
RSESS9	,171	,788	,169	,313	,039	,036	,059
RSESS10	,236	,788	,182	,226	,139	,119	,149
RSESS11	,246	,732	,151	,259	,173	,042	,130
RSESS12	,253	,784	,052	,238	,146	,045	,165
RSESS13	,404	,672	,153	,147	,065	,347	,077
RSESS14	,263	,545	,152	,236	,198	,553	,059
RSESS15	,152	,522	,061	,137	,346	,482	,107
RSEEN1	,756	,122	,161	,093	,312	,317	,168
RSEEN2	,717	,251	,114	,223	,272	,224	,117
RSEEN3	,770	,235	,165	,180	,130	,165	-,101
RSEEN4	,772	,407	,169	-,013	,103	-,031	,069

RSEEN5	,809	,381	,061	,066	,119	-,015	,006
RSEEN6	,886	,268	,083	,098	,075	,147	,164
RSEEN7	,851	,266	,088	,200	,125	,200	,135
RSEEN8	,857	,245	,109	,164	,085	,202	,151
RSEEN9	,793	,233	,134	,261	,130	,130	,148
RSEIN1	,153	,063	,063	,015	,788	,194	-,036
RSEIN2	,221	,220	,022	,024	,828	-,036	,078
RSEIN3	,162	,217	,105	,000	,852	-,045	,086
RSEIN4	,440	,201	,168	,279	,276	,451	,242
RSEIN5	,406	,192	,255	,379	,395	,296	,283
RSEIN6	,312	,160	,245	,458	,450	,184	,290
RSER1	,202	,210	,046	,767	,047	,123	,011
RSER2	,176	,161	-,054	,883	,021	-,006	,091
RSER3	,169	,164	-,016	,860	-,027	-,011	-,024
Alpha Cronbach	,969	,962	,742	,885	,863	0,726	0,782

Guide d'entretien

1- Expérience dans le domaine de la RSE :

- a) A quelle (s) date(s)?
- b) A quel(s) titre(s) ?
- c) Activités réalisées ou supervisées
- d) Politiques / Procédures relevant de stratégie RSE :
- e) Résultats obtenus :
- f) Difficultés rencontrées :

2- Perception de la RSE

- a) Perception de l'interviewé
- b) Par l'entreprise ou l'organisme concerné :

3- Importance de la Communication pour la promotion de la RSE :

- a) Comment jugez- vous l'importance de la communication sur la RSE ?

Indispensable utile Pas d'effet

- b) Quel est l'organisme indiqué pour réaliser cette communication

4- Quels sont les moyens nécessaires pour une communication efficace ?

5- Quels sont les besoins de l'entreprise Marocaine dans le domaine de la RSE

a) Evaluation ?

b) Suivi ?

c) Formation ?

d) Reporting ?

6- Quelles structures d'appui suggérez-vous pour la promotion de la RSE ?

7- Quelle pourrait être votre contribution et/ou celle de votre organisation pour la promotion de la RSE ?

8- Quels sont les facteurs déterminants pour le déploiement de la RSE au Maroc

9- Quel est l'organisme national capable de piloter un programme RSE d'envergure ?

10- Avez-vous quelques choses à ajouter ? Vos remarques et suggestions nous intéressent

Quels sont vos commentaires et propositions pour une meilleure diffusion de la RSE au Maroc ?

Identification des items

Axe 1 : Dimensions RSE au Maroc

- Relation entre RSE et Réglementations
- L'importance d'un cadre normatif adéquat pour l'implication à la RSE

Axe 2 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre économique

- La RSE est rentable pour l'entreprise et nécessite un accompagnement pour les managers
- La RSE n'engendre que des coûts

Axe 3 : Principes et pratiques de la RSE d'ordre environnemental

Axe 4 : Les principes et pratiques de la RSE d'ordre social et sociétal (Communauté Local)

- L'entreprise a une obligation morale envers la société
- L'entreprise doit contribuer aux bien être de la société

Axe 5 : Les principes et pratiques de la RSE orientées vers les collaborateurs

Axe 6 : Les principes et pratiques de la RSE orientées vers les fournisseurs

Axe 7 : Les principes et pratiques de la RSE orientées vers les actionnaires

Avez-vous quelques choses à ajouter ?

BIBLIOGRAPHIE

BLAU, P. (1964), *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.

CAPRON, M. and F. Q.-. LANOIZELÉE (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Collection Re père, Éditions la Découverte, Paris.

CARROLL, A. B. (1979), "A three-dimensional conceptual model of corporate performance". *Academy of Management Review* vol. 4 (4), pp. 497-505.

CARROLL, A. B. (1991), "The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, vol. 34, July-August, pp. 39-48.

CARROLL, A. B. (1999), "Corporate social responsibility". *Business & Society*, vol. 38, no. 3, p. 268.

CHURCHILL, G. A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, vol. vol. 16, no. Feb, pp. 64-73.

FREEMAN R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.

GAVIN, J. F. and W. S. MAYNARD (1975), "Perceptions of corporate social responsibility". *Personnel Psychology*, vol. 28, no. 3, pp. 377-387.

GOND, J.-P. and A. MULLENBACH-SERVAYRE (2003), "Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise". *Revue des Sciences de Gestion*, vol. n° 205, pp. pp 93-116

GOND, J.-P. and Al (2009), "Corporate activities and effects thereof that are oriented towards one or more stakeholder groups", paper presented at the Academy of management City.

IGALENS, J. and J.-P. GOND (2003), "La mesure de la performance sociale de l'entreprise : Une analyse critique et empirique des données arese". *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol. 50, pp. 111- 130.

IGALENS, J. (2008), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, puf, (collection "Que sais-je ?").

IGALENS, J. and P. ROUSSEL (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica.

IGALENS, J. and S. POINT (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des organisations : L'entreprise face à ses parties prenantes*, Dunod, Paris.

Livre Vert (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, commission de la communauté européenne*, Bruxelles.

PETERSON, D. K. (2004), "The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment". *Business & Society*, vol. 43, no. 3, pp. 296-319.

ROUSSEL, P. (2005), Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête, in P. Roussel & F. Wacheux (eds), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck.

ROUSSEL, P., F. DURRIEU, E. CAMPOY et A. E. Akremi (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion*, Paris : Economica

SWAEN, V. R. and R. CHUMPITAZ C (2008), "L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs. (french)". *Recherche et applications en marketing*, vol. 23, no. 4, pp. 7-35.

TAHRI, N. (2010), "Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail, étude exploratoire". *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. Volume XVI no. n° 38, printemps, pp. 209-225.

TAJFEL, H. and J. C. TURNER (1986), "The social identity theory of intergroup behavior", in S. Worchel & W. G. Austin (eds), *The psychology of intergroup relations*, Chicago: Nelson-Hall.

TURKER, D. (2009), "Measuring corporate social responsibility: A scale development study". *Journal of Business Ethics*, vol. 85, no. 4, pp. 411-427.

WARTICK, S. L. and P. L. COCHRAN (1985), "The evolution of the corporate social performance model". *Academy of Management Review*, vol. 10, no. 4, pp. 758-769.

WOOD, D. J. (1991), 'Corporate social performance revisited'. *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 4, pp. 691-718.

ZAHRA, S. A. and M. S. Latour (1987), 'Corporate social responsibility and organizational effectiveness: A multivariate approach'. *Journal of Business Ethics*, vol. 6, no. 6, pp. 459-467.