L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc

Mohamed Abdeljabbar Hammach

▶ **To cite this version:**

Mohamed Abdeljabbar Hammach. L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2016. Français. NNT : 2016CNAM1092 . tel-01583104

HAL Id: tel-01583104
https://theses.hal.science/tel-01583104

Submitted on 6 Sep 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE Abbé-Grégoire

LABORATOIRE INTERDISCIPLINAIRE DES SCIENCES DE L'ACTION

THÈSE présentée par :

Mohamed Abdeljabbar HAMMACH

Soutenue le : **15 décembre 2016**

Pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline : Sciences de gestion / Spécialité : Ressources humaines

L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés :

cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc

THÈSE dirigée par :

Monsieur PERSEIL J.J. Sonny	Chercheur HDR, LIRSA/CNAM

RAPPORTEURS :

Monsieur BENSEBAA Faouzi	Professeur en Sciences de Gestion, Université Paris 8, LED
Monsieur BENTALEB Chafik	Professeur en Sciences de Gestion, Université Cadi Ayyad- Marrakech

---

PRESIDENT DU JURY :

Monsieur PESQUEUX Yvon	Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers

JURY :

Monsieur BENSEBAA Faouzi	Professeur en Sciences de Gestion, Université Paris 8, LED
Monsieur BENTALEB Chafik	Professeur en Sciences de Gestion, Université Cadi Ayyad-Marrakech
Monsieur PERSEIL J.J. Sonny	Chercheur HDR, LIRSA/CNAM
Madame EL YOUSFI Fatima	Professeur adjointe à School of Business Administration - Université Al Akhawayny (Maroc)

À mes parents

*Spécialement à **mon père défunt** que Dieu ait son âme.

Je ne saurais et je ne pourrais oublier tout ce que vous avez fait pour moi.

Que Dieu le plus puissant ait votre âme en sa sainte miséricorde.

***À ma chère mère**

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon grand amour, mon estime,
ma vive gratitude, mon intime attachement et ma profonde affection.

Je ne saurais et je ne pourrais vous remercier de tout ce que vous avez
fait pour moi, et ce que vous faites jusqu'à présent.

Que Dieu vous protège et vous réserve une vie prospère
pleine de santé de succès et de bonheur.

À ma sœur et mes deux frères

Que Dieu vous assiste et vous réserve une vie prospère
pleine de santé de succès et de bonheur.

À ma femme et mes trois filles

Pour le sacrifice que vous m'avez accordé le long de cette période d'études.

Que Dieu nous réserve ensemble, une vie pleine de succès de santé et de sérénité.

À mon beau frère, belle fille et leur maman

Que Dieu vous assiste et vous réserve une vie prospère
pleine de succès de santé et de bonheur.

À toute ma famille maternelle et paternelle

Avec tous mes souhaits pour une vie prospère.

À tous mes amis

À tous ceux qui me sont très chers(es)

Remerciements

Je tiens à exprimer ici ma gratitude envers monsieur Jean-Jacques Sonny PERSEIL, qui a dirigé cette thèse et m'a accueilli au CNAM. Son soutien, ses conseils et sa confiance ont été toujours forts et présents.
Un grand merci au professeur Yvon PESQUEUX pour son accueil au CNAM de Paris, et pour ses remarques judicieuses lors de l'animation des séminaires généraux du Lirsa.
Un grand merci à monsieur Giles GAREL de nous avoir acceptés dans son laboratoire du LIRSA.
Je remercie autant les professeurs, membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail, messieurs Faouzi BENSEBAA, Chafik BENTALEB, Yvon PESQUEUX et madame Fatima EL YOUSFI.
Merci pour les professeurs qui étaient toujours présents lors des séminaires généraux pour leurs conseils et remarques pertinents, messieurs : Eric FIMBEL, Rémi JARDAT, Xavier LEROY et mesdames : Cécile DEJOUX, Pascale DE ROZARIO, Maria MERCANTI-GUERIN, Anne MARCHAIS-ROUBELAT et Madina RIVAL.
Merci à Angélique GRAB et Gwladys MEDELICE pour leur disposition, leur réactivité et leur gentillesse indiscutables.
Merci à madame Rajae TAZI SIDQUI de la CGEM qui a toujours répondu favorable à nos sollicitations et nous a toujours invité aux journées d'études organisées par la CGEM dans le cadre des thématiques RSE.
Je remercie également les acteurs des institutions publiques et privées qui nous ont fait bénéficier de leur savoir et de leur expertise ; les dirigeants et les cadres salariés d'entreprises qui ont participé aux enquêtes menées dans le cadre de ce travail.
Merci à tout ce qui nous a aidés de prés ou de loin pour l'accomplissement de ce travail.
Mille mercis à ma famille de m'avoir soutenu pendant les hauts et les bas qui caractérisent le travail d'une thèse.

Le CNAM n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Résumé

Les recherches en sciences de gestion ont proposé un ensemble de travaux centrés sur la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et celle du comportement organisationnel. Toutefois, la recherche parait limitée sur l'interaction de ces deux variables.
Le concept de la RSE apparaît pertinent car il interroge le fonctionnement organisationnel et le rôle de la gestion des ressources humaines (GRH).
Nous avons opté pour le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc comme terrain d'investigation. Ce dernier est considéré parmi les six secteurs émergents appelés à jouer le rôle de locomotive économique du pays.
Notre recherche est animée par la question suivante : la perception de la RSE par les cadres salariés d'entreprises peut-elle avoir des effets sur leurs attitudes et comportements en matière d'implication organisationnelle? Pour y répondre, nous nous appuyons sur la théorie de la confiance organisationnelle.
Cette recherche propose la compréhension des liens d'effets qui relient nos deux variables au travers de l'analyse de trente-six entretiens qualitatifs. Les résultats permettent d'enrichir la compréhension de l'impact de la perception de la RSE sur les comportements et les attitudes des cadres salariés en matière d'implication organisationnelle.
Le caractère exploratoire de notre recherche nous amène à choisir une méthodologie qualitative à visée compréhensive. Des entretiens semi-directifs ont permis, d'explorer les différentes perceptions des cadres salariés et les comportements d'implication organisationnelle qui en découlent.

Mots clés : Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), gestion des ressources humaines (GRH), comportement et attitude d'implication organisationnelle, secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc, confiance organisationnelle.

Résumé en anglais

Research in management science has proposed a series of works centered on the theme of corporate social responsibility (CSR) and the organizational behavior. However, research is still shy on the interaction of these two variables.
The concept of CSR seems relevant because it questions the organizational functioning and the role of human resource management (HRM).
We opted for the food industry in Morocco as a field of investigation. The latter is considered among six emergent sectors called to play the role of economic locomotive of the country.
Our research is driven by the question : the perception of CSR by company employees frames can it affect their attitudes and behaviors of organizational commitment? To answer this, we rely on the theory of organizational trust.
This research proposes the understanding of the links of effects which link our two variables through analysis thirty six qualitative interviews. The results allow to enrich the understanding of the impact of the perception of CSR on the behavior and attitudes of employees' frameworks for organizational commitment.
The exploratory nature of our research leads us to choose a qualitative methodology to comprehensively covered. Semi-structured interviews were used to explore the different perceptions of executive employees and behaviors of organizational commitment that result.

Keywords: Corporate Social Responsibility (CSR), Human Resource Management (HRM), behavior and attitude of organizational commitment, agribusiness (IAA) from Morocco, organizational trust.

Table des matières

Remerciements 3
Résumé 4
Résumé en anglais 5
Liste des tableaux 18
Liste des figures 19
Liste des annexes 20
Introduction……...……...…21
Première partie. Cadre théorique et conceptuel……..……..……37
Chapitre 1. Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)……40
Section 1. Fondements théoriques de la RSE…….....…..……41
1.1 Genèse historique du concept de la RSE……....43
1.2 Paternalisme et RSE……...…….47
1.2.1 Modèle de management paternaliste……....47
1.3 Courants de pensée……..……....50
1.3.1 Le mouvement éthico-religieux……...50
1.3.2 Les mouvements écologiques…….....50
1.3.3 Le courant systémiste ……..……....51
1.3.4 Le courant institutionnaliste français ……..51
1.3.5 Le libertarisme ……..…….....52
1.4 Approches théoriques et définitions de la RSE…….....52
1.4.1 Approches théoriques de la RSE……..…....52
1.4.1.1 Les approches néolibérales……..…....56
1.4.1.2 Les approches par les parties prenantes…….....……....57
1.4.1.3 Les approches institutionnalistes…….....59
1.4.2. Les définitions de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)…….....60
1.5 Notions périphériques au concept de la RSE…….....63
1.5.1 L'éthique……..……....63
1.5.2 Le principe de gouvernance d'entreprise (*corporate governance*)……63
1.5.3 Le développement durable (*Sustainable Development*)……...……....67
1.5.4 La théorie des parties prenantes (*stakeholder théorie*)……....68
1.5.5 La légitimité sociale (*licence to opérante*)……..……....70
1.5.6 L'investissement socialement responsable et les agences de notation sociale……....70

1.5.6.1 L'investissement socialement responsable (ISR)…….....70
1.5.6.2 Les agences de notation sociale…….....72
Conclusion section 1…….....73
Section 2. Fondements institutionnels et normatifs de la RSE…….....75
2.1 Niveau mondial……...…….....76
2.1.1 L'organisation des nations - unis (ONU)…….....76
2.1.2 Le forum économique mondial : *global compact*…….....79
2.1.3 L'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)…….....80
2.1.4 Les normes du SAI et de l'ISO ……...…….....80
2.2 Niveau européen…….....82
2.3 Niveau français…….....84
2.3.1 La loi sur les nouvelles régulations économiques dite loi NRE…….....84
2.3.2 Les normes SD et AFAQ…….....84
2.3.3 Le ministère français de l'écologie et du développement durable et de la mer.....85
2.4 Niveau national marocain…….....86
2.4.2 Le droit du travail : loi n° 65-99 de 2004 relative au code du travail…….....88
2.4.3 L'initiative nationale pour le développement humain (INDH)…….....88
2.4.4 Le conseil économique, social et environnemental ou CESE…….....91
2.4.5 Le gouvernement marocain……...…….....93
2.4.6 Les discours royaux et l'adhésion aux valeurs de la RSE…….....94
2.4.7 Les normes du système de management des aspects sociaux dans l'entreprise…..…....96
2.4.8 La charte de la CGEM (confédération générale des entreprises du Maroc) pour la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)…….....97
2.4.9 La COP22 à Marrakech……...…….....97
2.5 Limites de la notion de la RSE…….....98
Conclusion section 2……...……100
Section 3. Perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les salariés……..102
3.1 Les mesures de la perception de la responsabilité sociale……...……..103
3.2 La démarche socialement responsable : principes, procédures et pratiques socialement responsables……...……..104
3.2.1 Les principes et les valeurs d'action et d'organisation de la RSE……105
3.2.2 Les pratiques et processus de déploiement de la démarche de RSE …….....107
3.3 RSE et cognition …….....109

3.3.1 L'approche cognitive de la RSE…….……..…..110
3.3.1.1 Le courant cognitiviste ……..……....111
3.3.1.2. La cognition managériale……..…….…..…..112
3.4 La perception de la RSE par les salariés…….....114
3.5 Perception et modèle culturaliste de la RSE.…….....118
3.5.1 Modèle « américain » et modèle « européen » de la RSE…..……...……....119
3.6 L'ISLAM : un cadre idéal de réflexion pour la RSE…….....120
3.6.1 La vision islamique de la RSE……...122
Conclusion section 3……..…….……....124
Conclusion Chapitre 1…….……....125
Chapitre 2. Implication organisationnelle……...……....128
Section 1. GRH et implication……....129
1.1 Gestion des ressources humaines (GRH)……..……....130
1.1.1.Le syndicalisme et la négociation collective……...……...130
1.1.1.1Le syndicalisme ……..……...…..130
1.1.1.2 La négociation collective……....131
1.1.2 La gestion des ressources humaines (GRH)……..…....133
1.1.2.1 La GRH entre convergence et contingence……....135
1.1.2.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines…….....136
1.2. Implication……...138
1.2.1 Les théories de l'implication……..……....139
1.2.1.1 Les théories attitudinales…….……....139
1.2.1.2 Les théories comportementales…….....140
1.2.2 Les diverses formes d'implication……...……...…....143
1.2.2.1 L'implication dans les valeurs au travail……..…..…....143
1.2.2.2 L'implication dans la carrière…….....143
1.2.2.3 L'implication (ou engagement) dans le travail (poste occupé)…….....143
1.2.2.4 L'implication dans l'organisation…….……..…....144
1.2.2.5 L'implication dans le syndicat……....144
1.2.3 Les typologies de l'implication dans le travail……..……....145
1.3 Proximité conceptuelle avec les construits de l'engagement, de la motivation et de la satisfaction…….....147
1.3.1 L'engagement : une clarification terminologique…….……....149

1.3.1.1 Les définitions de l'engagement……..……....149
1.3.1.2 Les approches de l'engagement……..……...……151
1.3.2 La distinction entre motivation, satisfaction et implication ……..…….....152
1.3.2.1 La motivation au travail…….....153
1.3.2.2 La satisfaction au travail……..……...156
Conclusion section 1……..…….....158
Section 2. Implication organisationnelle…….…....159
2.1 Quel intérêt de l'étude de l'implication organisationnelle pour la GRH ?.……...159
2.2 Origine de l'implication organisationnelle……...…....162
2.3 Implication organisationnelle : visions unidimensionnelle et multidimensionnelle…….162
2.3.1 La vision unidimensionnelle de l'implication organisationnelle……...163
2.3.1.1 L'approche affective :…….……....163
2.3.1.2 L'approche cognitive …….……....164
2.3.1.3 L'approche normative…….....166
2.3.2 La vision multidimensionnelle de l'implication organisationnelle……....167
2.3.2.1 La définition d'O'Reilly et Chatman (1986)……...……....167
2.3.2.2 La définition de Mayer et Schoorman (1992, 1998)……...……....168
2.3.2.3 La définition d'Allen et Meyer, 1990, Meyer et Allen, 1991,1997……....168
2.4 Définitions générales de l'implication organisationnelle……..……....168
2.5 Caractéristiques de l'implication organisationnelle…….....……....170
2.5.1 L'implication affective (psychologique ou attitudinale)……....171
2.5.2 L'implication calculée ou à continuer ……...……172
2.5.3 L'implication normative…….……...…....174
2.6 Implication dans l'organisation-implication organisationnelle…….……....175
2.7 Implication organisationnelle : un concept multidimensionnel……..……..176
2.8 Antécédents, corrélats et conséquences de l'implication organisationnelle……...…...179
2.8.1 Les antécédents de l'implication organisationnelle ……...…....179
2.8.2 Les corrélats de l'implication organisationnelle…….……....181
2.8.3 Les conséquences de l'implication organisationnelle…….....181
Conclusion section 2……...182
Section 3. Choix du cadre conceptuel et de la problématique de recherche……...184
3.1 Choix des concepts…….……...184
3.1.1 Une conception multidimensionnelle de la RSE……....184

3.1.2 La perception de la RSE par les cadres salariés…….……....188
3.1.3 L'implication organisationnelle : le choix de l'approche multidimensionnelle……....191
3.1.3.1 Définition du concept d'implication organisationnelle……...…....191
3.2 Mise en relation des concepts : RSE, perception RSE et d'implication organisationnelle……194
3.2.1 Les antécédents de l'implication organisationnelle……...194
3.2.1.1 Les antécédents liés à l'individu…….……....195
3.2.1.1.1 Les variables sociodémographiques……..……...195
3.2.1.1.2 Les différences individuelles ……..……....196
3.2.1.1.3 Culture et valeurs…….……....197
3.2.1.2 Les antécédents liés à l'expérience de travail……..……...197
3.2.1.2.1 Les facteurs liés au poste et au rôle……..……....197
3.2.1.2.2 Les facteurs liés à l'organisation……..……....198
3.2.1.2.3 Les facteurs liés au supérieur hiérarchique……..……....199
3.3 Problématique et schématisation de la thèse défendue…….……....200
3.3.1 Problématique : pertinence des liens entre les concepts……200
3.3.1.1 Problématique…….……....202
3.3.2 Les théories de la « confiance organisationnelle »……....203
3.3.2.1 La confiance……....204
3.3.2.1.1 L'appréhension de la confiance……...……....204
3.3.2.1.2 Une diversité des approches et des définitions du concept……..…....207
3.3.2.1.3 Les caractéristiques de la confiance…….……209
3.3.2.2 La confiance en milieu organisationnel……..……....210
3.3.2.2.1 La confiance organisationnelle et les salariés……..211
3.3.3 Contrat psychologique, échange social, identité organisationnelle, justice organisationnelle et culture…….……....214
3.3.3.1 Contrat psychologique……....214
3.3.3.1.1 Origine et conceptualisation initiales du contrat psychologique…….…....215
3.3.3.1.2. Conceptualisations actuelles du contrat psychologique…….……....216
3.3.3.2 L'identification organisationnelle……....217
3.3.3.3 L'échange social……...……...219
3.3.3.4 La justice organisationnelle……....220
3.3.3.5 La culture……....221

3.3.4 Représentation schématique de la thèse défendue…….……....223
Conclusion section 3……...…....224
Conclusion Chapitre 2……....225
Conclusion de la première partie……....226
Deuxième partie. Fondements méthodologiques et empiriques……..……...228
Chapitre 1. Fondements de la recherche…….……....231
Section 1.Positionnement épistémologique……....232
1.1 Epistémologie et les paradigmes scientifique et épistémologique……....232
1.1.1 L'épistémologie……....233
1.1.2 Les paradigmes scientifique et épistémologique……...……....234
1.1.2.1 Le choix du paradigme scientifique……....235
1.1.2.1.1 Le paradigme scientifique des sciences naturelles……...…....235
1.1.2.1.2 Le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel……..236
1.1.2.2 Le choix du paradigme épistémologique……....240
1.1.2.2.1 Un positionnement à caractère constructiviste……....241
1.1.2.2.1.1 Les principaux paradigmes épistémologiques……..……....242
1.1.2.2.1.1.1 Le paradigme positiviste……....242
1.1.2.2.1.1.2 Le paradigme interprétativiste……...242
1.1.2.2.1.1.3 Le paradigme constructiviste…….……....243
1.1.2.2.1.1.3.1 Statut de la connaissance…….……....243
1.1.2.2.1.1.3.2 Nature de la connaissance……..……....243
1.1.2.2.1.1.3.3 Les chemins de la connaissance……..244
1.1.2.2.1.1.3.4 Les critères de validité de la connaissance…….……....246
1.1.2.2.2. Justification d'un positionnement à caractère constructiviste……....250
Conclusion de la section 1…….....253
Section 2. Positionnement méthodologique……...……....255
2.1. Choix du mode de raisonnement : recherche déductive, inductive ou abductive……....256
2.1.1 Les principaux modes de raisonnement……..…...257
2.1.1.1 La déduction…….……...257
2.1.1.2 L'induction……..……....257
2.1.1.3 L'abduction…….……....258
2.1.2 Justification du type de raisonnement inductif……..……....260
2.2 Méthodologie choisie……....260

2.2.1 Le choix d'une méthode qualitative……...261
2.2.1.1 Méthodes quantitatives……...……....261
2.2.1.1.1 La nature des données……..……....261
2.2.1.1.2 L'orientation de la recherche……....262
2.2.1.1.3 Le caractère du résultat……....262
2.2.1.2 Méthodes qualitatives…….……....262
2.2.1.2.1. La nature des données…….……....262
2.2.1.2.2 L'orientation de la recherche……....263
2.2.1.2.3 Le caractère du résultat……....263
2.2.1.3 Flexibilité et orientation de la recherche……..……...264
2.2.1.4 Raison du choix d'une étude qualitative…….……265
2.2.1.4.1 L'utilisation d'une approche qualitative……..……....265
2.2.2 Principales techniques de collecte de données qualitatives……...…....266
2.2.2.1 L'entretien semi-directif……..…...267
2.2.2.1.1 Intérêt des entretiens pour notre problématique……...268
2.2.2.2 L'observation participante……..…....270
2.2.2.2.1 La collecte des données primaires……...……....270
2.2.2.2.2 L'approche par l'observation participante……270
2.2.2.2.3 La posture adoptée par le chercheur……....271
2.2.2.2.4 La présence sur le terrain et l'implication du chercheur……..272
2.2.2.2.5 Les difficultés liées à l'usage de l'observation participante…….……....273
Conclusion de la section 2……..…....275
Section 3. Contexte macro-organisationnel et secteur d'investigation de la recherche……..276
3.1. Contexte macro-organisationnel…….....278
3.1.1 Un regard historique sur la Maroc…….……....278
3.1.2 La RSE au Maroc……...…....280
3.1.3 La GRH au Maroc…….....285
3.1.3.1 Le syndicalisme et la négociation collective……...……....287
3.1.3.1.1 Le syndicalisme……....287
3.1.3.1.2 La négociation collective…….……....289
3.1.3.2. Les débuts de la RH au Maroc……...……....290
3.1.3.3 L'évolution de la fonction ressources humaines au Maroc……..……...291
3.1.3.3.1 Le développement de la fonction RH au Maroc……..……....291

3.1.3.3.1.1 Les entreprises du secteur informel……..……....292
3.1.3.3.1.2 Les TPE ou entreprises artisanales……....292
3.1.3.3.1.3 Les PME ou entreprises familiales……....293
3.1.3.3.1.4 Les grandes entreprises nationales et multinationales……..……....294
3.1.3.4 L'apprentissage stratégique des pratiques de GRH……..……...295
3.2 Secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc……...……....296
3.2.1 La composition de l'industrie agroalimentaire (IAA)……...296
3.2.2 Les principaux atouts et contraintes du secteur…….....296
3.2.2.1 Les opportunités de l'industrie agroalimentaires (IAA) au Maroc……..…...296
3.2.2.2 Les faiblesses de l'IAA……...…....297
3.2.3 Les principaux acteurs du secteur agro-alimentaires au Maroc…….298
3.2.3.1 Les acteurs institutionnels……...298
3.2.3.1.1 Le ministère de l'agriculture et de la pêche maritime……..……298
3.2.3.1.2 Le ministère de l'industrie du commerce et des nouvelles technologies…….…299
3.2.3.1.3 Les fédérations et associations professionnelles……..…....299
3.2.3.1.3.1 La fédération nationale de l'agroalimentaire (FENAGRI)……299
3.2.3.1.4 La certification…….....299
3.2.3.1.4.1 L'office national de la sécurité sanitaire des aliments (ONSSA)…….....299
3.2.3.1.4.2 L'institut marocain de normalisation (IMANOR)……....300
3.2.3.1.5 Les pôles technologiques…….....300
3.2.3.1.5.1 L'institut agronomique et vétérinaire Hassan II de Rabat (IAV)……..…300
3.2.3.1.5.2 L'institut national de la recherche agronomique (INRA)……..…...300
3.2.3.1.6 Le secteur privé……....300
3.2.4. La RSE dans le secteur de l'IAA au Maroc……...……....300
3.2.4.1 Le contexte de la sécurité sanitaire des aliments ……...……....301
3.2.4.2 Les normes privées relatives à la qualité et à la sécurité des aliments dans le commerce international…….....303
3.2.4.3 Le rôle des normes de qualité et de sécurité des aliments dans le commerce international…….....304
3.2.4.3 Description des principales normes relatives à la qualité et à la sécurité des aliments……...……....306
3.2.4.3.1 Présentation des principales normes……....306
3.2.4.3.2 Description des efforts d'harmonisation……..……....307

3.2.4.4 La prise en compte de la sécurité sanitaire des aliments au Maroc par une réorganisation du système marocain de contrôle et de sécurité sanitaire des aliments……...308
3.2.4.4.1 L'office national de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (ONSSA)…….309
3.2.4.4.1.1 Déclinaison des exigences dans un contexte de prédominance du vrac……..……312
3.2.4.4.2 L'institut national de normalisation (IMANOR)…….……....312
3.2.4.5 La posture du gouvernement versus celle de la FENAGRI à l'égard du secteur de l'IAA……...…....313
3.2.4.5.1 La posture du gouvernement……....313
3.2.4.5.2 La posture de la FENAGRI…….....314
Conclusion section 3……...……315
Conclusion du chapitre 3…….……316
Chapitre 4. Déroulement de la recherche de la collecte au traitement des données……..…317
Section 1. Etudes exploratoire et approfondie ainsi que le recueil des données primaires….318
1.1 Etude exploratoire…….…319
1.1.1 Entretiens informels avec des experts……319
1.1.2 Apports de nos contributions sur des travaux entrepris avec le Lirsa du Cnam de Paris…….…320
1.1.2.1 Le séminaire doctoral commun co-organisé par l'IEDES (UMR 201) - université Paris 1 Panthéon Sorbonne et LIRSA (EA 4603) CNAM de Paris…….…321
1.1.2.1.1 Les investigations sur le terrain……...……322
1.1.2.1.2 Résultats de l'enquête……...……323
1.1.2.2 Apports de notre contribution dans la journée d'étude « La confiance en questions » (Hammach, 2016)……325
1.1.2.2.1 Résultats récapitulatifs…….……326
1.1.2.3 Apports de notre contribution dans le colloque doctoral international : « Le questionnement sur l'éthique en sciences économiques, sociales et techniques……327
1.2 Etude approfondie…….…328
1.2.1 Les entretiens individuels……...……329
1.2.1.1. Les niveaux de structuration des entretiens individuels…….……330
1.2.1.2 Méthodologie des entretiens individuels semi-directifs……..……330
1.2.1.2.1 Etape 1 : définition des thèmes et objectifs……..……331
1.2.1.2.2 Etape 2 : élaboration du guide des entretiens individuels……331

1.2.1.2.2.1 Le thème 1 est relatif à la perception de la RSE……...……332
1.2.1.2.2.2 Le thème 2 est lié à « l'implication organisationnelle »……...……332
1.2.1.2.3 Etape 3 : définition de la population……333
1.2.1.2.3.1 Le terrain de recherche……...……333
1.2.1.2.3.1.1 Le secteur d'activité……...……334
1.2.1.2.3.1.2 Notre expérience……334
1.2.1.2.3.1.3 La branche d'activité et la taille d'entreprise……334
1.2.1.2.3.1.4 La chaine de valeur……335
1.2.1.2.3.2 Le choix des cadres salariés à interroger……..335
1.2.1.2.4 Etape 4 : déroulement des séances ……..……336
1.2.1.3 Les difficultés liées aux entretiens……..……337
1.2.1.4 La triangulation……...……338
1.2.1.4.1 La triangulation des données……339
1.2.1.4.1.1 La triangulation temporelle……...……339
1.2.1.4.1.2 La triangulation spatiale……340
1.2.1.4.1.3 La triangulation des personnes……..…340
1.2.1.4.2 La triangulation théorique……340
1.2.1.4.3 La triangulation méthodologique…….……340
1.2.1.5 L'éthique de la recherche……341
Conclusion section 1……...……341
Section 2. Traitement et analyse des données recueillies……...…343
2.1 Phase préparatoire du corpus des données……343
2.1.1 La retranscription du corpus …….……343
2.1.2 L'appropriation du corpus……...……343
2.1.3 Le choix de l'unité d'analyse……...……344
2.2 Phase de traitement du corpus des données……...……345
2.2.1 Étape 1. Exploitation des données…….…346
2.2.2 Étape 2. Traitement des données : l'identification des thèmes……..……346
2.2.3 Étape 3 : Analyse des résultats……...…347
2.3.1.1 Les perceptions de la RSE……..348
2.3.1.1.1. Les principes, les valeurs et les engagements en matière de RSE……..348
2.3.1.1.1.1 Les principes et les valeurs……...…349
2.3.1.1.1.2 Les engagements……...……353

2.3.1.1.1.3 L'organisation de la RSE……..……354
2.3.1.1.2 Les politiques et les processus de déploiement de la démarche socialement responsable……..……357
2.3.1.1.2.1 Le domaine économique……...……357
2.3.1.1.2.2 Domaine social……..……358
2.3.1.1.2.2.1 Les salariés…….……358
2.3.1.1.2.2.2 Les clients et les consommateurs……...……361
2.3.1.1.2.2.3 Les fournisseurs et sous-traitants……...……362
2.3.1.1.2.2.4 Les relations sociales……..…363
2.3.1.1.2.3 Le domaine environnemental……364
2.3.1.1.3 Résultats de la démarche socialement responsable …….……365
2.3.1.2 L'implication organisationnelle……..……370
2.3.1.2.1 Pour le cas de l'implication affective……...……370
2.3.1.2.2 Pour le cas de l'implication calculée……372
2.3.1.2.3 Pour le cas de l'implication normative……375
Conclusion section 2……...…376
Section 3. Interprétation et discussion des résultats……378
3.1 Résultats sur la perception de la RSE……...……379
3.1.1 Résultats sur les principes, valeurs, organisation et engagement……..……382
3.1.1.1 Cas des principes et valeurs……382
3.1.1.2 Cas des engagements…….… 385
3.1.1.3 Cas de l'organisation de la RSE……..…… 385
3.2 Résultats sur les déterminants et mobiles de l'implication organisationnelle……..386
2.3.1.2.1 Cas de l'implication affective (*affective commitment*)……387
2.3.1.2.2 Cas de l'implication calculée (*continuance commitment*……..…390
2.3.1.2.3 Cas de l'implication normative *(normative commitment)*……394
3.3 Résultats sur la perception de la GRH……...…395
3.4 L'explication des relations d'effets entre la RSE perçue et les comportements d'implication organisationnelle dans le secteur de l'IAA au Maroc à travers la théorie de la confiance organisationnelle……398
3.5 Discussion…….……405
Conclusion section 3……...……407
Conclusion chapitre 4……..……408

Conclusion de la deuxième partie……...……410
Conclusion……...…413
Bibliographie……..…..426

Liste des tableaux

Tableau 1 : synthèse des approches théoriques de la RSE (Gond, Igalens, 2008)……...52
Tableau 2 : les définitions de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)…….61
Tableau 3 : principaux référentiels de la RSE…….106
Tableau 4 : les parties prenantes et les actions socialement responsables……..108
Tableau 5 : les biais de la perception ……..117
Tableau 6 : comparatif perspective américaine versus perspective européenne…….119
Tableau 7 : compatibilité entre le Pacte Mondial de l'ONU et l'ISLAM……...121
Tableau 8 : revue des obligations et droits des intervenants dans une perspective islamique123
Tableau 9 : synthèse des cinq grandes catégories de l'implication (Morrow, 1983)……..144
Tableau 10 : modèle de Meyer et Herscovitch, 2001…….176
Tableau 11 : différences définitionnelles de l'implication organisationnelle multidimensionnelle……...…….178
Tableau 12 : les deux sous-dimensions de l'implication calculée, d'après McGee et Ford (1987) et Stinghlhamber et al (2002)……....178
Tableau 13 : les niveaux de perception de la RSE par les cadres salariés……..200
Tableau 14 : sciences de la nature et sciences de l'artificiel……...239
Tableau 15 : synthèse des 3 principaux positionnements épistémologiques……..250
Tableau 16 : synthèse comparative entre méthodes quantitative et qualitative……..263
Tableau 17 : modalités de recueil de l'information en méthode qualitative……...266
Tableau 18 : difficultés méthodologiques liées à l'observation participante et ses solutions proposées…….273
Tableau 19 : problèmes de fiabilité des données de l'observation participante et solutions proposées…….……273
Tableau 20 : récapitulatif des choix épistémologiques et méthodologiques entrepris……316
Tableau 21 : la nature des entretiens……...330
Tableau 22 : biais méthodologiques communs à la technique des entretiens et solutions proposées…….338
Tableau 23 : synthèse des résultats relatifs à la perception de la RSE……...369
Tableau 24 : synthèse des résultats relatifs à l'implication organisationnelle……...376

Liste des figures

Figure 1 : le processus de perception d'après Schermerhorn et al., (2002)…….....116
Figure 2 : les facettes de l'implication dans le travail…….145
Figure 3 : modèle de Morrow (1993) révisé par Cohen (1999)……..179
Figure 4 : modèle de Randall et Cote (1991)……..179
Figure 5 : classification des antécédents, corrélats et conséquences de l'implication organisationnelle d'après Caroline VAHE-HENNEQUIN (2003)…….182
Figure 6 : le cadre conceptuel…….201
Figure 7 : schématisation de la thèse défendue……...224
Figure 8 : lien entre notre objet de recherche, notre positionnement scientifique et épistémologique et la méthodologie choisie……...269

Liste des annexes

Annexe 1 : planning du déroulement de la thèse

Annexe 2 : guide d'entretien semi directif

Annexe 3 : lettre d'accompagnement de l'enquête dans un cadre académique

Annexe 4 : l'échelle de Meyer, Allen, Smith (1993) traduite par Durrieu et Roussel (2002) et adaptée au contexte de l'étude)

Annexe 5 : grille de lecture

Introduction

Dans le contexte actuel de mondialisation et d'hypercompétition, les incertitudes croissantes sur l'environnement global incitent les entreprises à repenser leurs modes de management et leurs façons d'appréhender leurs salariés (Scouarnec, 2014). Les salariés, eux aussi, viennent exprimer de plus en plus des attentes nouvelles auxquelles il faut savoir répondre. La gestion des ressources humaines apparaît donc comme un champ de tension (Louart, Bournois et Livian, 1993 ; Martin, 1998), et ses enjeux deviennent primordiaux pour les entreprises. Dans ce sens, une performance accrue des entreprises passe en partie, par une meilleure gestion des ressources humaines (GRH) et, en particulier, une meilleure canalisation de l'implication des salariés.

Selon Ballet et De-Bry (2001), « que l'on parle de paternalisme, de philanthropie, d'entreprise citoyenne, de développement durable ou bien encore de responsabilité sociale, l'entreprise s'est toujours sentie responsable de ses salariés et œuvre constamment à l'amélioration de leurs conditions de travail et de sécurité ».

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée (Peretti, Helfer et Orsoni, 2013). Ces mêmes auteurs (Peretti, Helfer et Orsoni, 2013) soulignent que « parler de ressources humaines (RH), ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources ».

La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés sans ignorer le contexte.

Le modèle d'organisation et la gestion des ressources humaines (GRH) se veulent étroitement liés, et la naissance d'un nouveau modèle d'organisation n'est jamais sans effet sur la gestion des ressources humaines, et conditionne une évolution des pratiques mises en œuvre au sein de ces mêmes organisations (Pettigrew, 1987; Nizet et Pichault, 2000).

Comme l'évoquent Jean Marie Peretti et al., (2013) « *Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter. La direction des ressources humaines (DRH) doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées. Ces pratiques mettent en œuvre des logiques de réponse.*

Ces logiques, induites par les contraintes internes et externes imprègnent progressivement depuis vingt-cinq ans les pratiques ressources humaines (RH) dans les divers contextes nationaux. Une approche contingente de la GRH s'impose ».

Quant à l'implication, Maurice Thévenet (1992) souligne que celle-ci est une notion « *qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise*». Il rajoute que l'implication est un concept destiné à décrire et expliciter la relation entre l'individu et un objet ou une situation organisationnelle donnée. Pour cet auteur, « *l'implication est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise. (…) Il y a interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cette implication. Cette interaction constitue l'une des différences primordiales de l'implication par rapport à la motivation et à la satisfaction* ».

La recherche de la performance passe aussi en partie par l'exploration de nouvelles formes d'organisation aptes à relever le défi face à un monde en mutation continue et profonde.

Hurault et Charrière (2002) soulignent l'inexistence d'une forme organisationnelle unique assurant la performance à toutes les entreprises.

L'approche par la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) nous offre une occasion pour la découverte de nouvelles formes d'organisation et d'un mode de nouvelles régulations, quelque soit la taille de l'entreprise, dans tous les secteurs d'activité et dans les pays développés, comme dans ceux en voie de développement.

Si nous prenons la définition de Jones (1980), « *La responsabilité sociale de l'entreprise est la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers des acteurs sociaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales et réglementaires* ».

Une stratégie de RSE en matière de ressources humaines ou responsabilité sociale interne, a pour finalité de créer, maintenir et développer les emplois et le capital humain de l'entreprise à long terme. Elle conçoit que la gestion des ressources humaines ne doit pas se résumer aux procédures administratives obligatoires, mais englobe des missions liées au recrutement, à la formation, à la mobilité, à la motivation, à la fidélisation, à l'implication, à la gestion des compétences et à la visibilité des perspectives d'évolution.

Ainsi, Gond (2006) avance que *«…les définitions du développement durable, qu'elles s'inscrivent dans une perspective macro sociale ou dans la perspective plus opérationnelle de la triple bottom line font une part belle aux dimensions humaines* ».

La direction des ressources humaines (DRH) en tant que fonction de direction d'entreprise, et la gestion des ressources humaines (GRH) en tant que discipline scientifique, n'ont pas été jusqu'ici « moteur » du mouvement général qui, depuis dix ans, se dessine en faveur de la responsabilité sociale de l'entreprise (Allouche, Igalens et Louart, 2004). Le plus souvent se sont les directions générales qui ont donné l'impulsion générale. Les directeurs des ressources humaines (DRH) et les chercheurs en GRH sont appelés fortement pour produire des réponses à des questions importantes sur les changements, les transformations, les enjeux, et les conséquences qu'un salarié peut attendre de l'engagement de son entreprise dans la démarche RSE.

Au Maroc, le débat sur la responsabilité sociale des entreprises est aujourd'hui omniprésent, tant dans les discours du milieu des affaires que dans celui des chercheurs académiques. L'intérêt qui s'attache à ce sujet relève du fait que le Maroc joue pleinement la carte d'ouverture et de modernité et des avantages que les PME y trouvent pour l'amélioration de leur compétitivité et du développement durable de leur milieu.

L'idée de confronter le contexte de responsabilité sociale et de développement durable aux comportements des cadres salariés en matière d'implication organisationnelle, nous amène à porter une réflexion sur l'entreprise dans un nouvel espace organisationnel et parvenir à l'étude d'un élément de son système de gestion.

Selon Plane (2014), deux nouveaux rôles incombent plus que jamais au directeur de ressources humaines (DRH) : le management de l'implication et du changement (Ulrich et Brockbank, 2010), mais aussi le développement de la confiance organisationnelle (Plane, 2014).

Cependant, comment susciter de la confiance organisationnelle? « Dans le fond, c'est probablement en créant de la confiance en l'avenir de l'entreprise mais aussi en son mode de management des hommes que la fonction RH pourra gagner en légitimité » (Plane, 2014).

La confiance organisationnelle est probablement une condition nécessaire à l'implication des personnes au travail ; elle conduit à reconsidérer les relations managériales probablement autour du concept de « succès psychologique » cher à Argyris (1960) et à ses continuateurs contemporains (Lawler *et al.*, 2012).

Par ailleurs, la confiance est définie comme « l'anticipation effectuée par une personne, un groupe ou une entreprise d'un comportement éthiquement justifiable, c'est-à-dire des décisions et des actions moralement correctes et basées sur des principes d'analyse éthiques, de la part de

l'autre personne, groupe ou entreprise dans le cadre d'un effort conjoint ou d'un échange économique » (Hosmer, 1995).

Tout d'abord, et avant d'entamer notre première partie, nous nous trouvons devant un questionnement à clarifier, l'acronyme RSE, est-ce, responsabilité sociale ou sociétale?

L'acronyme de RSE donne toujours lieu à débat. S'agit-il de responsabilité sociale de l'entreprise, de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, ou plutôt d'une responsabilité qui serait « sociétale »?

En outre, doit-on parler de responsabilité sociale des entreprises ou de responsabilité sociale des organisations -RSO- comme le soulignent certains chercheurs (Yanat, 2005)?

La revue de la littérature spécifique aux sciences de gestion sur ce thème permet de noter que le terme de « social » est largement employé dans les recherches anglo-saxonnes, au détriment du terme « sociétal ». En effet, dans le vocabulaire anglophone, social est à considérer dans son sens le plus large possible. Ce terme désigne aussi bien la responsabilité sociale interne à l'entreprise envers l'ensemble des salariés, que la responsabilité sociale envers la communauté.

Selon Bouyoud (2010), le terme « responsabilité sociale des entreprises » n'englobe pas tous les aspects essentiels qu'il recouvre pourtant. En effet, alors que la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) concerne trois volets dans la sémantique, nous n'en retrouvons qu'un seul, le volet social. C'est pourquoi, nous préférons parler de responsabilité sociale économique et environnementale des entreprises.

Au niveau de l'union européenne (UE), la locution RSE pour responsabilité sociale des entreprises est utilisée. Il s'agit du même concept que la responsabilité sociétale de l'ISO 26000 : la traduction a évolué ainsi que le champ d'application est élargi à d'autres organisations que des entreprises.

La définition de la responsabilité sociétale de l'ISO 26000 s'inscrit dans la poursuite de la dynamique de celle de l'union européenne(UE), en y apportant des compléments, notamment au regard des normes internationales de comportement et du périmètre de responsabilité étendu à travers la sphère d'influence.

La locution « responsabilité sociétale » recouvre deux réalités différentes, d'où un risque de confusion. Pendant longtemps, le « sociétal » a concerné uniquement le « social externe » (c'est-à-dire la responsabilité vis-à-vis de l'environnement social de l'entreprise). Aujourd'hui, le

terme est fréquemment employé pour désigner l'ensemble des responsabilités sociales et environnementales (Vermeulin C. et Vermeulin F., 2012).

Nous signalons que la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) a mis en place un référentiel CGEM de la RSE, qui est la charte de responsabilité sociale de la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), adoptée le 14 décembre 2006. Ses misions à cet égard, sont de faire connaitre le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), sensibiliser et former les entreprises à l'adoption d'une démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et son intégration dans leur gestion managériale, puis encourager les entreprises à formaliser leur démarche et à l'obtention du label RSE de la CGEM. La définition de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) par la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) reprend intégralement celle de l'ISO 26 000 mais désigne l'acronyme RSE par responsabilité sociale de l'entreprise.

Même si l'objectif de notre recherche n'est pas de répondre à cette question, mais dans un souci de clarté au regard des écrits divers sur le sujet, nous tentons de faire un choix pour l'utilisation de cet acronyme de « RSE ».

Cependant, à travers notre recherche nous allons essayer de comprendre comment et pourquoi l'engagement d'une entreprise dans une démarche socialement responsable pourra affecter sa performance sociale, stricto sensu, c'est-à-dire concernant les comportements et attitudes de ses ressources humaines (RH). De ce fait, le terme « social » nous semble préféré à celui de « sociétal ».

- **Contexte**

Selon Combes (2005), le thème de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) suscite autant d'intérêt qu'il ne soulève de controverses, l'absence d'accord sur son sens et sa portée relève d'un affrontement entre deux paradigmes : un paradigme libéral dominant (dont lequel s'inscrit notamment le courant de l'éthique des affaires) et un paradigme émergent, celui du développement durable (DD) (dans lequel s'inscrit la responsabilité sociale d'entreprise (RSE). Ces deux paradigmes, concurrents et en grande partie contradictoires, coexistent aujourd'hui et cherchent à convaincre un auditoire de plus en plus large. Ils utilisent le même vocabulaire et les mêmes concepts, sans pour autant les employer dans le même sens, entretenant ainsi la confusion de sens.

La représentation de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) comme interface entre l'entreprise et son environnement fait apparaître en quoi elle ne peut être considérée comme un

concept neutre. Ouvert aux interprétations normatives, il fait l'objet de controverses. Cet objet scientifique est donc un objet politique (Pasquero, 2005).

Au Maroc, selon Filali Maknassi (2009) la responsabilité sociale de l'entreprise a été introduite par les filiales des entreprises multinationales qui sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux. Son développement est favorisé par un contexte global propice porté par des réformes juridiques et institutionnelles parmi lesquelles l'initiative nationale pour le développement humain (INDH), la réforme du cadre législatif et le mouvement de normalisation, et enfin la nouvelle constitution du royaume, support de la démocratisation et de la régionalisation. D'où le Maroc demeure un chantier dans lequel les innovations sociales et économiques sont en plein essor.

Les dirigeants des entreprises marocaines se sont largement saisis de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) qu'ils ont intégrée aussi bien dans leurs discours que dans leurs stratégies, même si son application demeure approximative et ambigüe (Benraiss-Noailles et Bentaleb, 2014). Ici, nous faisons référence à Yvon Pesqueux (2011) qui souligne que « *la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peut être considérée comme un discours au sens plein du terme, c'est-à-dire venant créer les « éléments de réalité » allant dans le sens du discours, mais aussi comme « prison » des directions de grandes entreprises, prisonnières de ce discours dans une forme de circularité « contenu du discours – éléments de réalité produits par le discours* ».

Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette appropriation accélérée de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) par les entreprises marocaines. D'abord, les dirigeants de ces dernières, ont toujours tenté à la modernité et l'image de marque. Ensuite, pour les entreprises filiales de grands groupes internationaux, cette appropriation est impulsée par les engagements très avancés dans la démarche RSE des entreprises mères ; cependant, la mise en œuvre de la RSE s'affronte avec des réalités pesantes relatives aux différences contextuelles. Enfin, la volonté royale encourageant toutes initiatives sociétalement responsables, constitue une autre raison expliquant cet engouement des entreprises marocaines pour la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) (Benraiss-Noailles et Bentaleb, 2014). En effet, le discours royal à l'occasion de la troisième édition des intégrales de l'investissement en 2005 a constitué un signal fort incitant les entreprises à mettre en place des indicateurs et outils de la responsabilité sociale : « *La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. A cet égard, Nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* ».

Cette volonté royale a été impulsée par trois leviers fondamentaux, législatifs, sociaux et économiques.

- **Le contexte social**

En 1993, le Maroc sort écraser d'une succession de plans d'ajustements structurels imposés par le fond monétaire international (FMI). Les indices macro-économiques ont été régulés, mais le gap social, la pauvreté et la précarité de la population n'ont fait que s'accroitre. Le monde des affaires sera en première ligne pour rétablir le social par l'économique (Benraiss-Noailles et Bentaleb, 2014). En 1996, le « gentlemen's agreement » entre les employeurs, l'état et les syndicats a mis les bases d'une nouvelle politique sociale à long terme basée sur le dialogue. Le tissu associatif marocain, a eu l'occasion aussi de prendre part à cette évolution. A partir des années 1990, les associations marocaines ont pu jouer un rôle important dans la sensibilisation de l'opinion publique et l'accompagnement de la majorité des stratégies et des actions mises en place et ce dans plusieurs domaines, à savoir, les droits de l'homme, l'environnement, la gouvernance, le statut des femmes…

- **Le contexte économique**

L'évolution du contexte social marocain, a prédisposé les entreprises à adopter rapidement des pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) qui permettent une conciliation entre l'économique et le social. C'est ainsi que la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM) a organisé en 2005, le premier prix qui vise à récompenser l'engagement des entreprises socialement responsables. La CGEM s'est chargée également de l'organisation des assises de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) visant à promouvoir et à dialoguer autour de la RSE au Maroc. La CGEM s'est dotée ainsi d'une charte de responsabilité sociale puis de son label social, et ce parallèlement à sa participation au projet « développement durable grâce au pacte mondial ». L'élaboration de la « charte RSE » et du « label CGEM pour la RSE » conformément aux standards internationaux, a permis à la CGEM de se positionner comme une organisation patronale pionnière en matière de développement durable et de RSE.

- **Le contexte législatif**

Enrichi d'une part, depuis 2004, par la publication du nouveau code du travail (Loi n° 65-99, 2004 ; bulletin officiel n°5210, 2004) qui vient renforcer l'attachement du pays aux droits humains et aux conventions internationales du travail et, d'autre part, par les nombreuses normes nationales concernent particulièrement le management des aspects sociaux dans l'entreprise. A titre d'exemple, la norme marocaine: NM 00.5.600 (système de management

des aspects sociaux dans l'entreprise) qui se réfère aux principes définis dans la social accountability 8000 (SA 8000) et aux conventions de l'organisation internationale du travail (OIT).

Pour mieux appréhender la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), le cadre législatif propre au travail est à compléter par le droit de l'environnement qui a aussi joué un rôle non négligeable dans l'appropriation de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) par les entreprises marocaines. En effet, la loi 11-03 traçait un cadre législatif global de la conservation de l'environnement.

La RSE au Maroc constitue, en définitive, le moyen de concilier et réguler l'économique, le social et le développement durable. Cette préoccupation peut toutefois paraitre cosmétique pour les entreprises privilégiant une idée courtermiste et purement économique du développement (Benraiss-Noailles et Bentaleb, 2014).

En choisissant le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc comme terrain d'investigation pour notre recherche repose d'une part, sur son positionnement stratégique lui conférant un rôle primordial à la fois économique, social et environnemental[1], sa pleine mutation et son devoir à répondre aux nouvelles contraintes de réglementation nationale et internationale en matière d'environnement et de sécurité des aliments, et ce dans un contexte international de plus en plus difficile. D'autre part, un nouvel ordre est donc imposé aux entreprises marocaines marquées par l'ouverture des marchés et l'apparition de nouveaux concurrents internationaux, aidant à mieux saisir les enjeux actuels dans lesquels se situent les entreprises et les professionnels œuvrant au sein de ce secteur d'intervention.

Il reste à souligner que le caractère très contraignant de l'environnement interne dans lequel évolue les industries agroalimentaires explique à son tour, et dans une large proportion, leur faible performance : les difficultés d'approvisionnement des usines en matière premières agricoles, la faiblesse de la demande solvable, les problèmes du financement et particulièrement pour les petites et moyennes entreprises, le coût élevé du transport, de l'emballage et de l'énergie, et la faiblesse de la recherche dans toute la sphère agro-alimentaire (au niveau de l'agriculture et de l'industrie de transformation). En somme, le processus d'accumulation propre à l'industrie agroalimentaire (IAA) souffre de défaillances et se trouve confronté à d'importantes contraintes au niveau de ses trois phases : la phase de mobilisation du capital, la

[1] Source : Ministère de l'économie et des finances, direction des études et des prévisions financières, '' Valorisation des avantages comparatifs à l'export du secteur agroalimentaire marocain'', Mai 2013.

phase de mise en valeur du capital et enfin la phase de réalisation[2]. Par ailleurs, l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc, représente la deuxième branche industrielle du pays avec près de 30% de la production industrielle totale, 16 à 17% de cette production est exportée annuellement. Ledit secteur compte plus que 2000 entreprises représentant 25% du total des établissements industriels constitués principalement de petites et moyennes industries (PMI) à hauteur de 95%. L'industrie agroalimentaire (IAA) emploie en moyenne plus de 120.000 personnes dont près de 76% sont permanentes[3]. Pour renforcer le développement du secteur, les pouvoirs publics ont fourni d'énormes efforts dont notamment, la mise en place du plan Maroc vert (PMV), l'engagement de mesures dans le cadre du pacte national pour l'émergence industrielle (PNEI). Ce plan a identifié le secteur de l'IAA parmi les six secteurs appelés à jouer la locomotive économique du pays. Une performance accrue des entreprises à ces niveaux passe en partie, par une meilleure gestion des ressources humaines et, en particulier, une meilleure canalisation de l'implication des salariés.

- **Problématique**

La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les cadres salariés influence-t-elle leur comportement en matière d'implication organisationnelle ?

Si l'objectif de la recherche est de comprendre les effets de la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) par les cadres salariés sur leur comportement d'implication organisationnelle, alors la problématique comportera deux sous-questions fondamentales : la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) perçue influence-t-elle l'implication organisationnelle des cadres salariés au sein des entreprises ? Si oui, comment et pourquoi ?

- **Objet de la recherche**

Parallèlement à mes formations universitaires continues je travaillais depuis 1986 dans une entreprise du secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc, une activité qui m'a permis de m'intéresser autant à cet objet de recherche, le lien entre la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et l'implication organisationnelle. Cette expérience professionnelle m'a aidé à conforter le choix du terrain d'étude. Cependant, il ne suffit pas d'avoir un terrain, mais encore faut-il disposer d'un sujet d'étude utile et pertinent.

[2] Source : Ministère de l'économie et des fiances, direction des études et des prévisions financières, ''Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc'', Novembre 2010.
[3] Source : Ministère de l'économie et des fiances, direction des études et des prévisions financières, ''Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc'', Novembre 2010.

La question de l'étude de l'implication organisationnelle d'une entreprise socialement responsable repose sur un référentiel théorique, celui de la gestion des ressources humaines (GRH) caractérisé par le thème de l'implication et celui de l'organisation, spécifiquement celle de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). En effet, prises indépendamment, ces théories ne nous permettent pas de faire progresser la connaissance de la gestion des ressources humaines (GRH) des entreprises socialement responsables. C'est pourquoi ces bases théoriques constituent notre champ de recherche et nous nous singulariserons par une tentative de « fécondation croisée ».

Notre objet de recherche se définit alors de la manière suivante : les relations entre la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et l'implication organisationnelle dans le cadre de la théorie de la confiance organisationnelle.

Notre thèse principale est de montrer que : *la perception de la RSE par les cadres salariés influence leur comportement en matière d'implication organisationnelle.*

Tout au long de notre raisonnement nous allons tenter de répondre aux questions de recherche qui nous ont permis de construire notre problématique :

* Comment la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est-t-elle perçue et mobilisée dans le champ de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc et dans la littérature ?

* Comment les notions d'implication organisationnelle sont-t-elles mobilisées dans le champ de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc et dans la littérature ?

* Comment les perceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et les comportements d'implication organisationnelles sont-ils articulés aux activités dans le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc?

* Quel rôle peut jouer la gestion des ressources humaines (GRH) dans cette articulation ?

Cette recherche possède un double objectif : contribuer à une meilleure compréhension de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) perçue par les cadres salariés d'une part et de leur implication organisationnelle d'autre part, et théoriser le lien entre responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) perçue et implication organisationnelle, en définissant de quelle manière ces construits influencent et nourrissent la gestion des ressources humaines (GRH), et ce, pour la performance du secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc.

Pour répondre à ces objectifs, nous nous appuyons sur la théorie de la confiance organisationnelle.

Méthodologie de recherche

Choisir un procédé de recherche représente un élément très important, surtout dans le contexte d'une thèse dans la mesure où l'on se pose de nombreuses questions sur l'orientation épistémologique, sur le style de l'argumentation pour la prise en compte au final d'une méthode dite quantitative ou qualitative.

Pour essayer de comprendre comment les cadres salariés construisent leur perception de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), leur implication organisationnelle, il semble nécessaire et pertinent d'opter pour un positionnement constructiviste. Comme le souligne Thiétart (2007), « le constructivisme participe à la construction, avec les acteurs de la réalité sociale ».

Aussi, le style argumentaire inductif reposant sur une généralisation qui prend appui sur « un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes » (Thiétart, 2007), n'a pas été prévu dans ce travail. Par ailleurs notre objectif ne consiste pas à créer une théorie. Si la déduction revient à élaborer à priori les notions et à les transformer en variables, l'induction a pour objet de recueillir des informations afin de faire apparaître des notions (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999).

La question qui se présente au chercheur repose sur le choix de l'approche qu'il va mettre en œuvre afin de collecter et analyser les données. Autrement dit comment va-t-il aborder la dimension empirique de sa recherche (Thiétart, 2007)?

La recherche à caractère qualitatif est souvent utilisée dans le cadre d'une recherche exploratoire, c'est-à-dire l'élaboration d'une idée nouvelle. La collecte des données primaires dans les recherches qualitatives nécessite une recherche prolongée sur le terrain d'étude.

En somme, dans notre recherche nous avons opté pour un positionnement épistémologique constructiviste en suivant un principe de raisonnement inductif et en adoptant une démarche qualitative avec un mode d'investigation axé sur des entretiens. Sans nier l'apport de l'observation participante dans le cas unique de l'entreprise avec laquelle je travaillais, qui a été une opportunité indéniable qui m'a permis d'abord de me positionner sur un angle de vue distancié pour le choix de l'objet de recherche et le terrain d'investigation, mais aussi, la construction de la grille d'entretien semi-directif et sa mise en application et enfin un des appuis et supports de triangulation lors de l'analyse des données.

Notre terrain de recherche est le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc. Notre enquête était réalisée sur un échantillon de 12 entreprises, dont 4 multinationales, 4 grandes

entreprises nationales et 4 petites et moyennes entreprises. Les branches d'entreprises sont : le lait, le fromage, l'huile, les farines, les boissons, les jus et le sucre.

Les personnes que nous avons pu interroger sont des cadres salariés, des experts et des acteurs publics et privés pour le cas de l'étude exploratoire. Cependant, nous avons interrogé uniquement des cadres salariés des entreprises de notre échantillon pour le cas de l'étude approfondie.

Notre méthode de collecte des données primaires s'est réalisée en deux temps :

Dans un premier temps nous avons mené une étude exploratoire préliminaire. Il s'agit des entretiens non directifs d'experts et acteurs dans des institutions telles que : l'institut agronomique et vétérinaire Hassan II de Rabat (IAV), l'association des gestionnaires d'entreprise et de formation (AGEF), la fédération nationale de l'industrie agroalimentaire (FENAGRI), la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), l'institut marocain de normalisation (IMANOR), le bureau Veritas, l'association de responsabilité sociale des organisations (RSO) Maroc ; et aussi des cadres salariés d'entreprises telles que : des directeurs généraux (DG), des directeurs de ressources humaines (DRH), des cadres opérationnels.

Par ailleurs, nous avons mis le point sur nos contributions dans des journées d'études avec le laboratoire interdisciplinaire des sciences de l'action (Lirsa) du conservatoire national des arts et métiers (CNAM) de Paris, qui nous ont été des opportunités pour conquérir le terrain et mener des entretiens auprès des cadres salariés.

À la lumière des résultats de cette étude exploratoire nous avons pu élaborer une grille d'entretien semi-directif (voir annexe 2) et la faire tester chez 2 entreprises de notre échantillon.

Dans un deuxième temps nous avons procédé à une étude approfondie. Il s'agit des entretiens semi-directifs avec les cadres salariés d'entreprises via des interviews pour questionner la perception de la RSE et son impact sur l'implication organisationnelle.

Enfin, et dans un souci de triangulation des données, nous avons accédé à des données secondaires par une consultation documentaire, généralement à partir des sites web officiels d'entreprises, et parfois, à travers des documents et rapports internes, des tableaux de bord et des journaux internes au niveau des entreprises. Sans nier, l'apport indéniable de notre présence permanente dans l'entreprise avec laquelle je travaillais qui m'a offert l'occasion d'être en permanence dans une position d'observation participante.

- **Intérêts de la recherche**

- **L'intérêt théorique,** consistera à mobiliser à l'aide d'un cadre conceptuel, les notions de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et d'implication organisationnelle. L'originalité de cette démarche réside dans le fait qu'à notre connaissance, ces deux concepts réunis n'aient pas déjà fait l'objet d'une recherche scientifique sous l'éclairage de la théorie de la confiance organisationnelle.
- **L'intérêt managérial,** qui, à travers les constructions des perceptions des cadres salariés en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), d'une part et la compréhension discursive de leurs comportements organisationnels en matière d'implication organisationnelle d'autre part, permettront de proposer des recommandations permettant de comprendre et d'améliorer certains éléments dans le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc. En effet, le fait d'interroger les cadres salariés représente une richesse qu'il faudra mieux exploiter.

L'architecture globale de notre thèse est assez traditionnelle, elle se compose de deux grandes parties. La première partie sera théorique et la seconde partie contiendra les éléments empiriques. Chacune des parties s'organise en deux chapitres.

La première partie traite du cadre théorique et conceptuel.

Le chapitre 1 se consacre au thème de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Il se compose de trois sections : une première section traite de l'historique, de la construction et des fondements théoriques de la RSE, une seconde section évoque l'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et relate certaines limites de cette notion et une troisième section se focalise sur l'étude de la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) par les salariés.

Le chapitre 2 traite de l'implication organisationnelle. Il se compose aussi de trois sections : une première section dédiée à la gestion des ressources humaines (GRH) et l'implication ; ce afin de notifier tout d'abord l'interaction responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) / gestion des ressources humaines (GRH), positionner les salariés et leurs syndicats comme de véritables moteurs de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), d'éclairer la position de la gestion des ressources humaines (GRH) entre convergence et contingence, évoquer les pratiques de gestion des ressources humaines et leur apprentissage stratégique. A propos de l'implication, nous citons ses théories, ses différentes formes et typologies, et les notions qui leur sont connexes, à noter l'engagement, la motivation et la satisfaction.

Une deuxième section se consacre à l'implication organisationnelle, sur son origine, ses visions unidimensionnelle et multidimensionnelle, ses définitions, ses caractéristiques, et enfin ses antécédents, ses corrélats et conséquences. Une troisième section, explicite nos choix conceptuel et théorique par rapport à la littérature.

La deuxième partie se consacre aux fondements méthodologiques et empiriques

Le chapitre 3 se focalise sur les fondements de la recherche et il se compose de trois sections : une première traite du positionnement épistémologique, la seconde se penche sur le positionnement méthodologique qui permettent au chercheur d'asseoir la légitimité et la validité de sa recherche. Une troisième section se focalise sur la présentation du contexte macro-organisationnel et de notre terrain de recherche, à savoir, le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc.

Le chapitre 4 traite du déroulement de la recherche et se compose aussi de trois sections : une première s'attache à décrire deux études, la première exploratoire et la seconde approfondie ; détaillant les choix méthodologiques effectués (les entretiens semi-directifs et un bref passage sur l'observation participante) et le travail épistémique qui en découle. Une deuxième section qui s'attache à l'analyse des données recueillies. Enfin, une troisième section qui reprend l'interprétation et la discussion des résultats.

Première partie
Cadre théorique et conceptuel

Cette première partie s'attache à définir l'objet de notre recherche, à savoir la relation d'impact de la perception de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) sur l'implication organisationnelle.

Les concepts de base sur lesquels s'appuie notre orientation théorique s'inspirent, d'une part, des choix effectués au niveau des différentes constructions théoriques qui sous-tendent notre recherche. D'autre part, ces concepts s'inscrivent clairement dans notre questionnement général.

Plus précisément, nous nous intéressons aux réactions des salariés, particulièrement des cadres salariés, comme principale partie prenante face à la responsabilité sociale engagée par leurs entreprises.

Autrement dit, nous allons étudier comment les cadres salariés perçoivent, évaluent et réagissent à la responsabilité sociale mise en œuvre par leurs entreprises et comment ces perceptions peuvent avoir des effets sur leurs attitudes et comportements.

Nous postulons que la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les cadres salariés, influence leurs attitudes et comportements en matière d'implication organisationnelle.

Ainsi, la question de l'étude de l'implication organisationnelle d'une entreprise socialement responsable repose sur un référentiel théorique, celui de la gestion des ressources humaines (GRH) caractérisé par le thème de l'implication et celui de l'organisation, spécifiquement celle de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).

En effet, prises indépendamment, ces théories ne nous permettent pas de faire progresser la connaissance de la gestion des ressources humaines (GRH) des entreprises socialement responsables. C'est pourquoi ces bases théoriques constituent notre champ de recherche et nous nous singulariserons par une tentative de « fécondation croisée » « mais est-il encore possible, dans un univers où les disciplines se fractionnent, mais se clonent également, en procédant par analogie féconde, de s'en tenir à de grandes lois unidisciplinaires » (Marchesnay, 1991)?

Cette première partie que nous organisons en deux chapitres a pour objectif de mobiliser les différentes notions de notre cadre conceptuel.

Le premier chapitre nous permet de présenter le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), ses fondements théoriques et institutionnels, puis sa perception par les salariés.

Le deuxième chapitre traite du concept d'implication organisationnelle. De surcroit, d'autres notions connexes sont également mobilisées à savoir, l'engagement, la motivation et la satisfaction.

Du fait que notre sujet s'insère dans la discipline des ressources humaines, une part importante lui est consacrée.

Nous verrons que la théorie de la confiance organisationnelle décrite en ce chapitre, offre un cadre théorique pertinent à la fois pour mieux appréhender le phénomène de la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), mais aussi pour évaluer la relation entre celle-ci et l'implication organisationnelle.

D’autres concepts seront convoqués à noter, le contrat psychologique, l’échange social, la culture, la justice organisationnelle et l’identification organisationnelle afin d’enrichir notre cadre d’analyse.

Chapitre 1. Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Pour comprendre les enjeux associés à la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans le secteur de l'industrie agro-alimentaire (IAA) au Maroc, il nous semble utile de faire un bref rappel historique du concept de la RSE, de son mouvement d'institutionnalisation, de ses nombreuses définitions, de ses limites, pour pouvoir mieux appréhender sa perception par les salariés.

Une première section trait à l'historique, à la construction et aux fondements théoriques de la RSE.

Une seconde section se rapporte à l'institutionnalisation de la RSE et relate certaines limites de cette notion.

Une troisième section de ce chapitre se consacre à l'étude de la perception de la RSE par les salariés. Cette section aborde brièvement la mesure de la perception de la RSE, traite la RSE sous un angle cognitif et met l'accent sur la perception de la RSE par les salariés. Toutefois, nous faisons un détour rapide sur les perspectives des modèles américains et européens, et nous abordons l'Islam comme cadre idéal de réflexion pour la RSE.

Section 1. Fondements théoriques de la RSE

Le concept de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) connaît un essor considérable depuis plusieurs années à travers le monde. Il ne faudra pas croire pour autant que son succès actuel repose sur un simple effet de mode (Pasquero, 2005). Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) s'interrogent au début sur l'émergence depuis quelques années en Europe de la thématique de la RSE, pour savoir s'il s'agissait d'une mode passagère comme en sont coutumiers les milieux managériaux et les consultants. Cependant, ces auteurs soulignent que, même si l'effet de mode existe, il faut admettre aujourd'hui que cette notion s'enracine, poussée par un mouvement diversifié produisant des effets dans les pratiques de management des entreprises.

Pasquero (2005) souligne que les tendances qui agissent sur l'orientation du monde contemporain créent de nouveaux besoins économiques, sociaux et environnementaux, qui à leur tour engendrent de nouvelles exigences de responsabilisation. En ce sens, la RSE est une des formes de la modernité contemporaine dans le domaine de la gestion. Il est donc logique que son développement en suive les contours

Pas un seul écrit qui ne signale l'absence d'accord sur la définition même de cette notion, les controverses sur le sens à lui donner et sa portée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004), et, plus troublant encore, la difficulté majeure d'en cerner les fondements (théoriques, pratiques, académiques et extra académiques) (Gond et Mullenbach-Srvayre, 2004), et la filiation.

Selon Combes (2005), « le thème de la RSE suscite autant d'intérêt qu'il ne soulève de controverses, l'absence d'accord sur son sens et sa portée relève d'un affrontement entre deux paradigmes : un paradigme libéral dominant (dont lequel s'inscrit notamment le courant de l'éthique des affaires) et un paradigme émergent, celui du développement durable (DD) (dans lequel s'inscrit la RSE. Ces deux paradigmes, concurrents et en grande partie contradictoires, coexistent aujourd'hui et cherchent à convaincre un auditoire de plus en plus large. Ils utilisent le même vocabulaire et les mêmes concepts, sans pour autant les employer dans le même sens, entretenant ainsi la confusion de sens ».

Sous la locution de la RSE, « il y'a en fait deux grands types de signification : d'une part, un mouvement d'idées qui s'exprime à travers des représentations, des discours et de ce que nous appelons les « acteurs » et, d'autres part, des pratiques de management, de conseil, d'évaluation, de reddition s'appuyant sur des dispositifs et des instruments mis en œuvre non seulement par

les entreprises mais aussi par des milieux professionnels (ou non) en train de constituer un nouveau marché » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

La représentation de la RSE comme interface entre l'entreprise et son environnement fait apparaître en quoi elle ne peut être considérée comme un concept neutre. Ouvert aux interprétations normatives, il fait l'objet de controverses. « Cet objet scientifique est donc un objet politique » (Pasquero, 2005).

C'est un concept controversé : dès 1958, Théodore Levitt (1958), professeur respecté, mettait en garde contre « les dangers de la RSE ». La controverse n'a pas cessé depuis. « Il est surprenant de constater que les arguments invoqués dans les années de formation du concept de RSE n'ont guère varié depuis » (Davis, 1973). De façon simplifiée, ils sont de deux ordres : la légitimité et l'utilité de la RSE (Pasquero,).

C'est aussi un concept multidimensionnel, parfois plus idéologique, parfois plus pragmatique, chaque époque a privilégié certaines dimensions aux dépens des autres, mais toutes ont contribuées à l'enrichir.

Ce double effort d'approfondissement et d'élargissement du concept de RSE favorise son enracinement dans tous les domaines concernés par l'étude de l'action.

C'est en grande partie son imprécision théorique qui lui a permis de dissoudre les barrières interdisciplinaires.

Trois approches sont possibles pour appréhender ce champ (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) :

- une approche normative qui consiste à élaborer et à préconiser les meilleurs pratiques possibles avec l'idée sous-jacente que la RSE constitue un modèle de contribution à une société meilleure;
- une approche interprétative visant à comprendre à quoi correspondent le concept et le mouvement dans l'évolution contemporaine de nos sociétés et de leurs activités économiques;
- une approche constructiviste partant de l'idée que la RSE est un concept qui s'est développé sans qu'un sens lui ait été donné et que le mouvement en marche peut lui en donner un.

Le concept de RSE s'est considérablement enrichi au fil du temps. Sa diffusion à travers des cultures très variées ne peut qu'accélérer ce processus. Concept avant tout normatif, et donc

beaucoup plus politique que technique, il est sujet des ré-conceptualisations permanentes, et ne saurait recevoir une définition définitive.

Il s'agit d'un concept aux perspectives plurielles, concept ambigu et ambivalent. « Il n'est pas plus aisé à définir aujourd'hui qu'il y a une dizaine d'années car il s'est propagé sans acception commune, porté par un mouvement aux multiples composantes qui a engendré au fil du temps, une grande diversité de points de vue, d'approches, de représentations et d'interprétations » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015).

Selon Boidin (2008), la notion de RSE fait débat, ses contours demeurent imprécis. « On peut cependant délimiter ce terme en distinguant deux façons de le définir. La première conception de la RSE est positive : cette dernière y est présentée comme la façon dont les acteurs économiques (et en particulier les entreprises) appréhendent et engagent leur responsabilité dans différents domaines. La seconde perspective est normative : la RSE y est vue comme un but à atteindre à travers la prescription d'actions, de méthodes, de référentiels ». Une définition réunissant ces deux approches est celle de Capron et Quairel (2007) : « La RSE est l'ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société ». De son côté, Yvon Pesqueux (2011) souligne que « la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peut être considérée comme un discours au sens plein du terme, c'est-à-dire venant créer les « éléments de réalité » allant dans le sens du discours, mais aussi comme « prison » des directions de grandes entreprises, prisonnières de ce discours dans une forme de circularité « contenu du discours » – « éléments de réalité produits par le discours ».

Selon Pasquero (2005), comme première approximation, « nous entendons par responsabilité sociale de l'entreprise l'ensemble des obligations; légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné ».

D'autres auteurs (Aguilera et al., 2007; Carroll, 2008) définissent la responsabilité sociale de l'entreprise comme « l'ensemble des politiques et des programmes d'action qui vont au-delà des exigences ou des nécessités économiques, techniques ou légales de l'entreprise ».

Si nous prenons la définition de Jones (1980) : « La responsabilité sociale de l'entreprise est la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers des acteurs sociaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales et réglementaires ».

Toutefois, l'étude de la responsabilité sociale nécessite une approche élargie aux sciences de gestion; car elle ne s'inscrit dans un champ précis comme la stratégie, le marketing,

l'organisation, la gestion des ressources humaines, la comptabilité ou le contrôle de gestion. Elle se veut « transversale » à tous ces domaines (Barthe, 2006).

Elle est également « transdisciplinaire », parce qu'elle dépasse les cloisonnements liés aux disciplines. Elle s'ouvre aux sciences de gestion mais également aux sciences humaines et sociales, économiques, politiques, à la philosophie ou encore à la prospective (Barthe, 2006).

La RSE se veut à la fois « transversale et transdisciplinaire », parce qu'elle traite de sujets aussi variés que des questions environnementales, sociétales, éthiques, relationnelles, des aspects liées au développement durable, au gouvernement d'entreprise, au risque, à l'innovation…d'un point de vue historique, épistémologique ou anthropologique, par exemple (Barthe, 2006).

Selon Pesqueux (2011), la notion de RSE recouvre deux grands aspects :

- La prise en compte des demandes de ce qu'il est convenu d'appeler les « parties prenantes », la réponse à une demande sociale venant alors confondre responsabilité sociale et réceptivité sociale.

- L'intégration des pratiques liées à cette notion aux logiques de gestion.

C'est en cela que la notion est porteuse de l'ambiguïté de savoir si l'entreprise est « en marché » ou « en société » (Martinet, 1984)?

C'est un concept imprécis, mais que son imprécision est plus féconde. Pour les chercheurs, c'est une occasion de continuellement en enrichir le sens. Cela les conduit à déborder les théorisations qui leur sont familières pour emprunter de nouvelles perspectives à d'autres sciences.

Le concept de la RSE intrigue par son ambiguïté et le nombre d'interprétations qu'il peut susciter. Pour clarifier et réduire cette ambiguïté, nous proposons de présenter un bref rappel historique, ses multiples fondements théoriques et institutionnels, ses principales définitions se rattachant à des champs disciplinaires différents et enfin ses limites.

Pour parvenir à approcher le concept, il serait plus pertinent de mettre en avant l'évolution du construit RSE et mettre en lumière « la logique d'accumulation de connaissances autour du construit qui s'opère à travers les gisements sémantiques renvoyant chacun à une étape précise de sa construction théorique » (Gond et Mullenbach-Srvayre, 2004).

Le concept de RSE a une histoire déjà longue, qui a pris naissance aux Etats-Unis, pour se disséminer géographiquement, et s'enrichir de nouveaux défis que présente la société contemporaine. Le changement social l'a rendu indispensable, c'est pourquoi il représente une forme nouvelle de modernité en gestion. C'est aussi un paradigme complet dont seule une recension historique peut nous révéler la richesse (Pasquero, 2005).

1.1 Genèse historique du concept de la RSE

Depuis l'antiquité, les activités économiques se sont toujours exercées dans des rapports de tension avec les sociétés humaines, des rapports compris entre deux pôles extrêmes: la prédation des ressources naturelles et humaines et la contribution à la satisfaction des besoins des populations (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Au pire, les effets prédateurs d'une activité économique provoquent le risque de faire disparaître les ressources exploitées par cette activité et dont elle a besoin pour assurer sa viabilité et sa pérennité ; en d'autres termes une tension s'exerce entre la nécessité de produire et la supportabilité des risques occasionnés par la production des biens (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Selon les époques, la régulation de ces rapports a été plus ou moins bien assumée.

Dans ce même prolongement, la responsabilité sociale de l'entreprise peut ainsi être perçue comme un élément de régulation des relations entre la société et l'entreprise, ou comme résultant d'une relation de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise. Elle peut aussi être considérée au regard de son environnement culturel dans lequel elle doit s'adapter, ou enfin elle peut être le résultat d'une négociation entre l'entreprise et la société concernant des valeurs et des problèmes sociaux (Gond et Igalens, 2008).

La responsabilité sociale de l'entreprise s'est forgée aux Etats-Unis dans les années 50 par des auteurs américains à partir de considérations éthiques et religieuses (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Cependant, la paternité du concept est académiquement attribuée aux Etats-Unis et par la communauté académique à Bowen (1953), universitaire américain qui écrivait, il y a un demi-siècle, un ouvrage destiné « à sensibiliser les hommes d'affaires aux valeurs considérables dans notre société » à la demande d'autorités religieuses. L'apparition de l'expression de « *corporate social responsibility »* dont est issue « responsabilité sociale de l'entreprise » ; une vision qui met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec une approche corrective à l'égard des défauts du système, ainsi que réparatrice des abus

et des outrages plutôt que préventive ou anticipative des nuisances ou des dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le but de les éviter.

Carroll (1979), a défini la RSE comme un ensemble d'obligations de l'entreprise vis-à-vis de la société. L'auteur distingue quatre types d'obligation: économiques (être profitable, fabriquer des produits selon des normes de qualité et de sécurité), légales (respecter les lois et les réglementations), éthiques (agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société), philanthropiques (agir avec bienfaisance et charité).

Friedman (1970), considérait que : « la responsabilité sociale des entreprises est de faire du profit et que toute autre attitude représentait un prélèvement indu sur la substance de l'entreprise, sur les revenus de ses actionnaires et un obstacle au bon fonctionnement du capitalisme ».

Ce point de vue fut repris par Drucker (1984) qui soutint que : « faire du profit est socialement incompatible avec la responsabilité sociale de l'entreprise qui a comme seule mission de créer du capital, permettant de faire des investissements et donc de générer des emplois futurs ».

Lors des années 1970, l'entreprise fait face à des revendications par des groupes sociaux que la gestion stratégique va théoriser, en 1984 avec Freeman (1984) comme les parties prenantes de l'entreprise.

Pendant la majeure partie de la seconde moitié du 20ème siècle, la RSE a été inconnue sur le continent européen. Le haut niveau de protection sociale institutionnalisée a complètement marginalisé la philanthropie d'entreprise et les accords collectifs employeurs-salariés aux niveaux nationaux et des branches de nombreux pays ont rendu la responsabilité sociale des entreprises à l'égard des salariés, et parfois au-delà, non pas individuelle, mais collective. On peut donc parler aujourd'hui pour cette période d'une RSE implicite (Matten et Moon, 2005), une entreprise donnée n'ayant pas de raisons de faire état de ses actions sociales puisque la législation et les conventions sociales s'appliquent en principe à toutes les entreprises.

C'est le délitement progressif du fordisme et l'effacement de l'état-providence qui ont fait émerger une RSE explicite en Europe dans les années 1990, d'abord sous les termes « entreprise citoyenne », « entreprise éthique », puis « entreprise socialement responsable » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Les vingt dernières années du 20ème siècle ont en effet vu apparaître une « société du risque » (Beck, 2001), qui se manifeste par une baisse d'acceptabilité des risques aussi bien dans les

firmes que chez les actionnaires et les salariés ; les sociétés humaines (au moins en Occident) ont, par ailleurs, gagné une conscience accrue de la menace de périls majeurs, dont certains aux conséquences irréversibles (dégradation de la biosphère, accentuation des inégalités qui menacent la cohésion sociale, atteinte à la santé publique) ; les activités économiques en général et les grandes firmes en particulier en sont rendues responsables, ce qui constitue la deuxième cause de l'irruption de la RSE explicite (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

1.2 Paternalisme et RSE

La responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas une nouvelle mode managériale. L'idée de RSE, en tant que pratique, est assez ancienne, elle s'enracine dans une tradition d'actions philanthropiques et de paternalisme des grands industriels en Amérique du nord et en Europe.

Selon Françoise De Bry (2006), la révolution industrielle s'est accompagnée d'un mode paternaliste de gestion de la main d'œuvre qui confiait au patronat la responsabilité de la prise en charge « de la naissance à la mort » des salariés et de leurs familles. Répondant autant à des exigences économiques et d'ordre social qu'à des sollicitations éthiques, le paternalisme a constitué jusqu'au milieu du 20^{éme} siècle une forme implicite de responsabilité sociale d'entreprise.

Il s'est effacé à la fois sous l'effet de la propagation du modèle tayloro-fordien d'entreprise considérant que les affaires privées du personnel ne concernaient pas celle-ci, et de l'état providence qui, avec ses institutions sociales, venait se substituer au caritatisme patronal (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Mais le modèle s'est épuisé dans les années 1980 et l'état providence est de moins en moins apparu comme un projet porteur ou un guide d'action. La conjugaison des deux a fait resurgir une focalisation sur l'entreprise et sa responsabilité au sein de la société et fait apparaître la conception explicite de la RSE. L'entreprise reprenait place dans les débats de société et devenait une « affaire de société » (Sainsaulieu, 1990).

1.2.1 Modèle de management paternaliste

Si le terme de paternalisme (au 19ème siècle, c'est le terme de patronage qui était utilisé) est apparu pour la première fois dans un article américain (paternalism) du Chicago times du 11 juin 1881, il faut cependant distinguer les modèles de management paternaliste français et américain, dans la mesure où la culture et la législation des deux pays diffèrent (De Bry et Ollier-Malaterre, 2006).

En France comme aux Etats-Unis, le paternalisme entrepreneurial constituera l'essentiel des relations sociales entre patrons et ouvriers à partir de la première révolution industrielle du 19ème siècle. Il se définit ainsi comme : « état d'esprit qui se traduit par une attitude, tendant à établir artificiellement des relations familiales entre un supérieur et son inférieur, quel que soit le niveau, étant entendu que la finalité de ces relations est l'émancipation du subordonné » (Ballet et De Bry, 2001).

Le paternalisme découle ainsi d'une forme patriarcale d'organisation économique où le chef de famille est à la fois le père et le maître de ceux qui travaillent sous ses ordres.

En France, au 19éme siècle, il s'agit pour les patrons, au-delà de leurs convictions religieuses ou laïques, de stabiliser la main d'œuvre et de moraliser la classe ouvrière. À ces premiers objectifs, s'ajoutera ultérieurement leur souci de résister à la progression des syndicats et à l'intervention de l'état dans leur entreprise. Ce mode de management apparaît pour les économistes du 19éme siècle comme un remède au mal social et éventuellement un contrepoids aux effets pervers du fonctionnement du marché en économie capitaliste. Say (1840), un parmi ces économistes, écrit notamment : « cette surabondance de besoins dans la classe salariée et la médiocrité des salaires, que la nature des choses et l'ascendant des premières classes de la société tendent à réduire au niveau des besoins rigoureux et quelquefois plus bas, sont une des plaies de l'état social, et une plaie dont les bonnes institutions peuvent bien adoucir les souffrances sans pouvoir les détruire complètement ».

À travers un premier courant de droite (légitimistes sociaux), le catholicisme social a joué un rôle déterminant dans le paternalisme de cette époque en préconisant le patronage et le retour au corporatisme pour résoudre la misère ouvrière sans remettre en question le système économique libéral (De Bry et Ollier-Malaterre, 2006).

S'appuyant sur la théorie américaine de l'engagement, en utilisant le concept de « soumission librement consenti », les deux psychologues Joule et Beauvois (2000), montrent que l'autorité sera d'autant mieux acceptée que l'individu aura le sentiment d'y adhérer en toute liberté. Selon ces auteurs, on manipule plus efficacement autrui en s'appuyant sur son consentement plutôt qu'en le soumettant à la contrainte, car l'homme n'est engagé par ses décisions et ses actes que s'il pense agir en toute liberté. Le paternalisme, dans l'entreprise, peut alors être analysé comme un instrument permettant de mettre en œuvre les processus cognitifs de « la soumission librement consentie ».

Le paternalisme américain présente des objectifs communs avec le paternalisme français du 19éme siècle, mais ses motivations sont plus pragmatiques que théoriques, ce qui s'illustre par des débuts hésitants (Moriguchi, 2005). À l'origine, l'enjeu est d'assurer la bonne marche d'usines dont le turnover peut atteindre jusqu'à 100% certaines années, sans compter la pratique du « lundi saint » témoignant des résistances de la première génération (Stearns, 1993). Puis au 20ème siècle, le paternalisme américain opère une segmentation de la main-d'œuvre et cible plus particulièrement les ouvriers qualifiés et non immigrés (Harven, 1982 ; Noiriel, 1988). Il retarde également la progression des syndicats, même si d'autres facteurs tels que l'intimidation, les polices occultes ou les accointances de la direction avec la police locale et l'église ont été plus déterminants.

Comme en France, le paternalisme américain a eu des effets contrastés et a suscité l'ambivalence des salariés, avec parfois des stratégies de retournement de cette idéologie contre le patron père (Zahavi, 1983).

En termes de politique sociale, le paternalisme français du 19éme et au début du 20éme siècle revêt trois aspects (De Bry et Ollier-Malaterre, 2006) :

- le paternalisme matériel, qui se caractérise par un réseau d'institutions qui accompagnent le salarié et sa famille du berceau à la tombe dans les formes les plus développées ;

- le paternalisme moral qui se manifeste par une intervention au niveau de la vie privée même de l'individu et prend souvent un caractère religieux ;

- le paternalisme politique où l'industriel, sa famille, voire ses proches collaborateurs détiennent des mandats politiques et professionnels.

Il faut dire que dans chaque pays il existe des déterminants culturels qui influencent la gestion des entreprises.

Au Maroc, le management est très paternaliste, très humain. Les rapports professionnels vont au-delà de la relation employeur/salarié. Dans les PME qui représentent l'essentiel du tissu économique, de même que dans les entreprises de grande taille, l'élément humain est central.[4]

1.3 Courants de pensée

Selon Igalens et Joras (2002), plusieurs courants de pensée ont été déterminants dans la genèse de la responsabilité sociale. Or, pour cadrer la RSE dans le paradigme du développement

[4] http://www.leconomiste.com/article/908176-actu-les-entreprises-trop-paternalistes#sthash.p7E9tL2H.dpuf

durable, plusieurs courants de pensée ont été des acteurs importants de sa genèse, à savoir: le mouvement éthico-religieux ; les mouvements écologiques ; le courant systémiste ; le courant institutionnaliste français ; le libertarisme.

1.3.1 Le mouvement éthico-religieux

Deux grands mouvements de pensées éthico-religieux peuvent être repérés comme éléments précurseurs de la prise en compte de la RSE assignée à l'entreprise libérale (Igalens et Joras, 2002) :

- celui des adeptes de la philosophie morale, allant du « décalogue » à Aristote et à Hans Jonas (1990)
- celui des investisseurs, soit dans leurs fonctions d'administrateurs de fonds de placement ou de pension, soit comme « rentiers » lorsqu'ils adhérent à des « églises chrétiennes ».

Le mouvement à caractère religieux s'est particulièrement exprimé aux États-Unis sous la forte influence des « *quakers* » américains.

Les membres des églises protestantes en période de prohibition (1919/1933) voulaient exclure de leurs placements les firmes qui exploitaient la faiblesse humaine pour faire des profits immoraux (sin stocks, alcool, tabac, jeu). C'est à cette époque que naît aux USA le premier fond éthique « *Pionneerfund* ».

1.3.2 Les mouvements écologiques

Les mouvements écologiques sont à la base des préoccupations environnementales qui représentent une des dimensions de la responsabilité sociale. Ils sont nés surtout après la seconde guerre mondiale. Selon Bourg (1996), trois scénarios peuvent être suggérés qui ont pour nom : l'écologie radicale, l'écologie autoritaire et l'écologie démocratique.

L'écologie radicale est une forme d'écologie dite « intégriste » dans la mesure où elle défend le droit des pierres, des arbres et des animaux. Malgré son caractère fondamentaliste, ses précurseurs Naess (1989) et Léopold (1995), ont sensibilisé les hommes politiques sur la nécessité de donner un statut légal à nos devoirs envers la nature, pour la préserver au profit des générations futures.

Face à l'intégrisme « tout nature » et à la gestion autoritariste préconisée par Hans Jonas (1990), on a assisté à l'élaboration d'une pensée médiane, incorporable dans notre système démocratique (Igalens et Joras, 2002). Les mouvements actuels représentés par une écologie

plus démocratique font part d'une pensée plus atténuée. Deux d'entre eux, extrémistes, ont donné naissance aux mouvements que nous pourrions intégrer dans nos démocraties modernes, que sont « *Greenpeace »* et « *WWF* » et qui interpellent les partis politiques pour le respect de l'environnement. Les philosophes hérauts de ce mouvement sont Illich (1973) et Gorz (1991) fondant leur philosophie simultanément, sur une auto limitation de la consommation des ressources et, un arbitrage entre la réduction de la production et l'augmentation de la disponibilité des individus.

1.3.3 Le courant systémiste

À partir des modèles systémiques de Forester que des travaux de simulation ont été réalisés portant sur la croissance économique (Igalens et Joras, 2002). Ces travaux ont résonné au « club de Rome » en 1960 comme un cri d'alarme sur l'épuisement inéluctable et rapide des ressources naturelles. La communauté des responsables dispersés dans les organisations mondiales, le programme des nations unis pour l'environnement (PNUE), la banque mondiale (BM), le fond monétaire international (FMI), l'organisation mondiale du commerce (OMC), l' organisation internationale du travail (OIT), l'organisation communautaire du développement économique (OCDE), et sous la pression des organisations non gouvernementales (ONG : écologiques, caritatives, défense des droits de l'homme) prenaient conscience du fait que le monde devait cesser de s'autodétruire par la dilapidation des ressources ou lors de conflits nés de la pauvreté.

1.3.4 Le courant institutionnaliste français

Le courant institutionnaliste français positionne la France, comme l'un des pays qui a le plus légiféré en la matière. Ceci s'est exprimé par la création d'une commission du développement durable en 1971 au sein du ministère de l'environnement.

De surcroît, deux agences servent d'appui à l'état français pour encourager les politiques en matière d'environnement. Il s'agit de l'agence de l'environnement et l'économie d'énergie (ADEME) et de l'agence française pour la sécurité sanitaire de l'environnement (AFSSE).

1.3.5 Le libertarisme

Les libertariens assimilent souvent le capitalisme à l'absence de restriction des libertés. Anthony Flew (1989), par exemple, définit la position libertarienne comme « hostile à toute contrainte sociale ou légale s'exerçant à l'encontre de la liberté individuelle ».

1.4 Approches théoriques et définitions de la RSE

Le concept de RSE se veut multidimensionnel, multicritères, polysémique. Comprendre cette notion nécessite non seulement d'esquisser les grandes phases d'évolution, mais également de tenter d'en fournir une lecture théorique des différentes acceptions. Il devient ainsi nécessaire de dresser une typologie des différentes conceptions ayant nourri de façon continue le processus de construction théorique de la RSE. Mais aussi, l'examen approfondi des définitions données au concept de RSE permet de repérer les grandes conceptions (Boutiba, 2016).

1.4.1 Approches théoriques de la RSE

Comme le montrent Gond et Igalens (2008), « il existe plusieurs approches théoriques de la RSE. La RSE peut ainsi être perçue comme un élément de régulation des relations entre la société et l'entreprise, ou comme résultant d'une relation de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise. Elle peut aussi être considérée au regard de son environnement culturel dans lequel elle doit s'adapter, ou enfin elle peut être le résultat d'une négociation entre l'entreprise et la société concernant des valeurs et des problèmes sociaux ».

Tableau 1. Synthèse des approches théoriques de la RSE (Gond et Igalens, 2008)

Approche de la RSE	Perspectives sur l'interface entreprise/société	Orientations et concepts clés	Définition de la RSE
RSE comme fonction de régulation	Approche fonctionnaliste : Comment intégrer les buts de la société et des entreprises ?	Objectivisme / régulation : Intégration, stabilité, régulation, convergence.	La RSE est un instrument de régulation sociale pour stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société.
RSE comme relation de pouvoir	Approche sociopolitique : Comment l'entreprise peut-elle dominer ou être dominée par la société ?	Objectivisme /changement : Pouvoir, rapport de force, manipulation, citoyenneté.	Expression de relation de pouvoir, la RSE traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leur demande.
RSE comme produit culturel	Approche culturaliste : Comment l'entreprise peut-elle s'adapter à son environnement culturel ?	Subjectivisme /régulation : Valeurs, représentations sociales, culture.	La RSE est le produit d'une culture, son contenu reflète les relations désirables entre l'entreprise et la société.
RSE comme construction sociocognitive	Approche constructiviste : Comment l'entreprise et la société se co-construisent ?	Subjectivisme /changement : Apprentissage, ordre négocié, performativité.	La RSE est le fruit de la construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux.

Source: Gond, Igalens (2008)

De nos jours, beaucoup d'entreprises adoptent un cadre de référence en matière de responsabilité sociale. En effet, avec les scandales financiers à répétition, les controverses sur les comportements contraires à l'éthique des dirigeants d'entreprises (Gond et Igalens, 2008),

le réchauffement climatique, et la pression croissante des parties prenantes (Freeman, 1984), les entreprises ont senti la nécessité de garder leur capital de réputation et consolider leur image de marque prenant en compte les valeurs émergentes : respect des droits de l'homme, lutte contre les discriminations et contre la corruption, respect de l'environnement, etc. D'un point de vue notionnel, la RSE est conçue comme une démarche dont les entreprises s'engagent, en intégrant de manière volontaire, méthodique et cohérente des considérations touchant le domaine social, environnemental et économique dans leur gestion.

Le concept de RSE doit être conçu comme un lien entre l'entreprise et son environnement. La nature de ce lien est loin de faire l'unanimité sur le plan théorique. Pour comprendre la richesse des conceptions actuelles, il est utile d'examiner comment le paradigme s'est peu à peu construit à l'intérieur du champ des études de gestion (Pasquero, 2005).

S'agissant du concept de responsabilité sociale de l'entreprise, la performance n'est pas seulement économique et financière, elle est multidimensionnelle (économique, sociale et environnementale). La RSE correspond à l'application aux entreprises du concept de développement durable, elle les invite à prendre en considération, au-delà des aspects économiques, les aspects sociaux et environnementaux de leurs activités.

Gendron (2000) récapitule les controverses qui ont touché la construction théorique d'une définition de la RSE autour de trois grands courants de pensée fondateurs de cette notion :

- le courant « Business ethics », selon lequel, l'activité de l'entreprise est soumise au jugement moral ce qui implique que la responsabilité sociale de l'entreprise dépend de sa responsabilité éthique (Goodpqster, 1983);
- le courant « business and society » stipule que l'entreprise est une institution sociale, responsable de ses actes vis-à-vis de la société qui l'a créé, et qui pourra mettre fin à ses activités si jamais elles évoluent en sa défaveur (Donaldson et Preston, 1995 ; Preston et Post, 1987 ; Wood, 1991) ;
- le courant « social issue management » précise que l'entreprise a tout intérêt à prendre en considération les attentes de ses parties prenantes (Freeman, 1984), afin d'améliorer sa performance économique. En pratique, c'est le courant « social issue management » qui prend le dessus, ses arguments sont les plus mobilisés par les entreprises pour s'engager dans une démarche socialement responsable.

La conceptualisation de la RSE a été orientée vers deux chemins qui s'opposent. Le premier réduit la responsabilité à la recherche pure du profit des hommes d'affaires, tandis que l'autre

élargit la responsabilité à toutes les parties impliquées dans une relation directe ou indirecte avec l'entreprise (Carroll, 1999).

De leur côté, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) signalent que la justification de la RSE renvoie à la représentation de la nature et du rôle de l'entreprise et de sa raison d'être. Pour eux, les théories de la RSE s'inscrivent entre deux visions opposées de l'entreprise. D'un côté, les théories néoclassiques, qui reposent sur le postulat de l'efficience des marchés, récusent toute idée de responsabilité sociale et considèrent comme « subversive » toute finalité autre que faire du profil pour les actionnaires (Friedman, 1971). De l'autre côté, les théories du courant moraliste éthique « *business ethic »* qui affirment l'existence d'une responsabilité morale des entreprises à l'égard de la société et des générations futures; elles attribuent à la firme un statut d'agent moral, capable de distinguer la bien et le mal, et considèrent que l'entreprise a le devoir moral d'agir d'une manière socialement responsable. La plupart des approches théoriques qui cherchent à définir la RSE, à en comprendre les déterminants et les justifications, se situent dans un continuum entre ces deux extrêmes et adoptent le cadre des finalités traditionnelles de l'entreprise en économie capitaliste. Elles se distinguent par le degré d'intégration de l'entreprise dans la société. Ces approches s'enracinent dans les théories de la firme et des organisations qui reposent sur deux paradigmes opposés : l'un, respectant les principes de l'individualisme méthodologique, issu des théories contractuelles de la firme, fondées sur une approche économique de l'organisation, « nœud de contrats », et l'autre, utilisant le prisme des théories sociologiques néo-institutionnelles et des conventions pour éclairer la recherche de conformité aux valeurs dominantes de la société et les stratégies de légitimation (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

D'abord, les différences de conceptions de la RSE entre les espaces nationaux et régionaux (lorsque la notion est utilisée…) n'ont pas encore fait l'objet de recherches comparatives systématiques (pour l'Europe, Habisch et al 2005), mais on ressent déjà nettement des oppositions qui peuvent être importantes notamment entre les Etats-Unis (plus généralement les pays anglo-saxons) et l'Europe (particulièrement continentale).

Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) ont souligné une grande différence tenant aux origines éthiques et religieuses de la conception états-uniennes, alors qu'en se référant au développement durable, l'Europe a adopté une posture plus politique. Ils leur semblent également que la société américaine soit moins sensible aux risques collectifs que ne le sont les sociétés européennes

D'après ces auteurs en premier lieu, l'explication de ces différences semble émanant d'une divergence de conception de l'individu dans la société. Pour les américains, l'individu est responsable ; il n'a pas à réclamer de protection et il agit en fonction de ses intérêts en ayant confiance dans le marché comme instrument régulateur bénéfique, d'où une forte méfiance qui se manifeste à l'égard de l'état.

En Europe, l'individu est avant tout un être social qui se doit aux autres, qui en dépend et se trouve pris dans un enchevêtrement de responsabilités individuelles et collectives ; l'accent est mis sur la responsabilité collective, celle-ci étant perçue davantage en référence à la vulnérabilité des individus (Levinas, 1974) notamment des plus faibles, qu'en lien avec la sauvegarde de leurs intérêts. Le risque étant social, il solidarise les individus autour d'un projet collectif.

En second lieu, ces mêmes auteurs signalement que l'opposition peut s'expliquer par une différence de conception de l'intérêt général ou du bien commun. Pour les États-Unis, le bien commun existe dès qu'existe la communauté : l'identité des intérêts est obtenue de façon naturelle grâce aux forces du marché. Pour les européens, plus sensibles aux conflits et à leur inéluctabilité, le bien commun est une construction politique qui nécessite débat et qui repose sur la croyance en la capacité des individus à transcender leurs appartenances et leurs intérêts pour former une société politique (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). Cela conduit l'Europe à attacher beaucoup d'importance à la cohésion sociale, qui fut, avec le principe de précaution en matière environnementale, l'une des deux préoccupations majeures à l'origine de la RSE explicite. Alors qu'aux États-Unis, où les inégalités sont mieux acceptées comme étant inhérentes au système social, la bienfaisance, comme moyen d'en corriger les défauts, supplante l'idée d'en prévenir les effets néfastes.

Ces deux conceptions opposées permettent d'expliquer les fondements différents des représentations du rôle de l'entreprise dans la société entre les deux ensembles géographiques, qui déterminent de façon sous-jacente les conceptions respectives de la RSE. Il en résulte que, pour beaucoup de firmes aux États-Unis, la RSE se résume à des actions philanthropiques qui, au demeurant, peuvent, à travers le système de fondations d'entreprise, avoir un poids considérable, mais qui restent toujours étrangères aux activités économiques et au cœur du métier de la firme. En Europe, au contraire, on aura tendance à considérer que la philanthropie n'entre pas dans le champ de la RSE et que les actions qui relèvent s'apprécient en regard des activités habituelles de l'entreprise (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Les analyses de la RSE mettent souvent en exergue la diversité des approches en présence. En particulier, on peut distinguer, d'un côté, l'approche anglo-saxonne, envisageant la RSE comme un engagement volontaire à partir de l'idée que l'on peut faire confiance au marché pour réguler ces démarches volontaires; de l'autre côté, l'approche latine qui interprète plutôt la RSE comme une obligation ou un devoir des entreprises dans un cadre de réglementations publiques.

Elkington (1999), en particulier, s'est fait le chantre de cette croisade en faisant valoir que le capitalisme courait à sa perte s'il ne devenait pas plus vertueux et si les entreprises ne prenaient pas la peine d'évaluer leurs impacts dans les domaines sociaux et environnementaux ; il a ainsi popularisé la notion de triple bottom line signifiant que le résultat d'une entreprise ne doit pas s'apprécier uniquement selon des critères économiques. C'est ainsi que s'est ouvert un « marché de la vertu » (Vogel, 2006) destiné à redonner une légitimité aux grandes entreprises.

Au-delà de ces deux grandes conceptions, le cadre théorique de la RSE se divise au moins en trois approches assez nettement délimitées : la vision néolibérale, réticente vis-à-vis de la notion de RSE ; la conception en termes de parties prenantes (*stakeholders*) ; enfin la perspective institutionnaliste (Boidin, 2008).

L'imprécision du concept est plus féconde qu'on ne le croit car l'absence de consensus oblige chacun à en approfondir le sens (Pasquero, 2005).

1.4.1.1 Les approches néolibérales

Cette approche qui s'insère dans le cadre conceptuel économique de la RSE et prend sa source dans les écrits de Milton Friedman, chef de file de l'école dite de Chicago, et trouve encore un certain écho parmi certains dirigeants d'entreprise. Pour Friedman (1970), « la seule responsabilité des entreprises consiste à faire du profit pour répondre aux objectifs des actionnaires ». Les tenants de l'approche néolibérale de l'économie vont dans le même sens en affirmant qu'une entreprise qui poursuit comme objectif central la recherche de son profit le fera au bénéfice de la société à long terme.

Pour inscrire la prise en compte d'objectifs sociétaux dans les décisions d'entreprise, il faut donc démontrer une corrélation positive entre les performances financières et celles sociétales. La primauté de la vision actionnariale est notamment réaffirmée par Jensen (2002) qui soutient que l'accroissement à long terme de la valeur de marché de l'entreprise devrait, sous certaines conditions, entraîner celle du bien-être collectif.

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources inscrit la RSE dans la vision économique traditionnelle des finalités de la firme. Les entreprises s'engagent dans la responsabilité sociétale lorsqu'elles sont contraintes de l'assumer pour répondre aux pressions et aux attentes des apporteurs de ressources (Pfeffer et Salancik, 1978).

Or, les différents scandales financiers, écologiques et humains qui ont éclaté depuis la fin du 20ème siècle viennent fragiliser lourdement cette thèse.

1.4.1.2 Les approches par les parties prenantes

Cette approche en termes de « *stakeholders* » (Freeman, 1984), est devenue dominante dans les travaux sur la RSE. La théorie des parties prenantes est fréquemment utilisée pour servir de cadre d'analyse à la RSE, tout autant que dans les discours managériaux des entreprises. Cette approche repose sur des fondements plutôt instrumentaux et stratégiques de la RSE, en termes de contrats. Dans cette conception, les acteurs extérieurs (clients, fournisseurs, organisations de la société civile, pouvoirs publics…) sont privilégiés en tant que groupes de pression à convaincre ou à intégrer (le management est alors dit « partenarial »). Ce cadre est utilisé par nombre de consultants et d'entreprises investis dans la RSE, afin de légitimer les stratégies mises en œuvre.

Comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), « le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises ».

Afin de mieux cerner le concept et de dresser l'inventaire des parties prenantes d'une entreprise, de nombreux auteurs ont proposés des typologies : parties prenantes primaires ou secondaires (Carroll, 1989) ; parties prenantes volontaires ou involontaires (Clarkson, 1995) ; parties prenantes urgentes, puissantes, légitimes (Mitchell, Wood et Agle, 1997) ; Pesqueux (2002) distingue les parties prenantes « contractuelles » des parties prenantes « diffuses ». Les parties prenantes contractuelles sont les partenaires en lien de contrat avec l'entreprise (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs,…). Les parties prenantes diffuses en revanche, sont les partenaires en interaction avec l'entreprise et cela sans liens contractuels explicites (organismes publics, collectivités territoriales, ONG, opinions publiques…).

Or la question fondamentale qui traverse la théorie des parties prenantes, voire la RSE, est celle de la justification ou de la légitimation de la prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance des entreprises (Mercier, 2006). Comment et pourquoi intégrer leurs attentes dans les décisions de l'entreprise ?

Selon Capron (2003), la théorie des parties prenantes, en tant que théorie contractualiste (fondée sur des contrats explicites ou implicites que l'entreprise entretient avec ses parties prenantes), s'interroge sur « la compatibilité entre la logique marchande et l'objectif de profit maximum qui fondent la rationalité économique de l'entreprise et des préoccupations sociétales comme le développement durable, l'équité intergénérationnelle, l'intérêt général qui sont des finalités apparaissant à priori étrangères, contraires aux logiques entrepreneuriales ». En 2003, l'observatoire de la RSE (ORSE) a démontré des controverses dans les études académiques quant à l'objet et la limite de la RSE, allant d'une conception philosophique et normative vers une conception stratégique et pragmatique où l'organisation chercherait plutôt à « identifier les facteurs extra financiers qui lui permettent de contribuer au développement durable sans sacrifier sa performance économique ».

Dans la même perspective, la théorie des parties prenantes présente différents aspects que Donaldson et Preston (1995) ont mis en évidence : un aspect normatif, un aspect descriptif et un aspect instrumental.

Les réponses apportées par les théories descriptive, instrumentale ou normative des parties prenantes s'inscrivent dans deux paradigmes opposés qui définissent deux types de représentation de la RSE (Donaldson et Preston, 1995) : une vision orientée business, utilitariste, la RSE comme un outil, et une vision orientée éthique, normative, la RSE comme un idéal (Pasquero, 2005).

Dans son aspect normatif, la théorie est utilisée pour interpréter la fonction des organisations y compris l'identification des directives morales ou philosophiques encadrant la gestion des organisations. Les parties prenantes sont des personnes ou des groupes avec des intérêts légitimes dans les aspects procéduraux ou substantifs de l'activité de l'organisation.

Dans son aspect descriptif, la théorie constitue un modèle descriptif du fonctionnement de l'organisation. Brenner et Cochran (1991) se sont basés sur cette théorie pour décrire la nature de l'organisation et la manière dont les dirigeants prennent leur décision. La théorie sert ainsi de cadre conceptuel pour décrire et expliquer la situation passée, présente et future des affaires de l'organisation.

Dans son aspect instrumental, la théorie établit un lien entre la gestion des parties prenantes et l'atteinte des objectifs de performance traditionnels de l'organisation en avançant que les organisations pratiquant la gestion des parties prenantes atteindront de meilleure performance

en terme de rentabilité, stabilité, croissance, etc. La théorie prévoit ainsi des attitudes, des structures et pratiques nécessaires à la gestion des parties prenantes.

De nos jours, on considère généralement que le succès d'une entreprise dépend de l'attention portée à ses parties prenantes, c'est-à-dire aux personnes et entités avec lesquelles elle entretient des relations contractuelles ou à celles qui peuvent avoir une influence sur elle. Certains auteurs (Thoenig et Waldmann, 2005), vont jusqu'à dire que les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui ont fédéré leurs parties prenantes autour de leur identité bien plus que celles qui ont cherché à satisfaire des clients ou à coller au marché.

Ces approches, essentiellement fonctionnalistes, analysent les comportements effectifs comme des réponses aux attentes ou aux pressions des groupes d'acteurs, mais elles ne permettent pas de rendre compte de l'encastrement social de ces comportements comme tentent de le faire les théories sociologiques (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

1.4.1.3 Les approches institutionnalistes

Le questionnement sociologique sur l'entreprise, en tant qu'institution, pourrait être réactivé par l'émergence de la RSE. « Terre de changement » selon Renaud Sainsaulieu (1990), l'entreprise était appelée dans les années 1990 à devenir une institution centrale de la société.

La théorie néo-institutionnelle explique que l'environnement de l'entreprise est caractérisé par des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles celle-ci doit se conformer afin de recevoir la légitimité et le support de son environnement (Dimaggio et Powell, 1991). De ce fait, la RSE sera appréhendée comme une réponse aux pressions institutionnelles (législation, normes, attentes des parties prenantes, etc.).

Suchman (1995) présente une synthèse des travaux des sociologues néo institutionnalistes et définit la légitimité comme « l'impression partagée que les actions de l'organisation désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales ».

Les organisations sont contraintes par leur environnement qui agit par le biais des structures réglementaires, des organismes gouvernementaux, des tribunaux, des professions, des groupements d'intérêts ou de l'opinion publique (Scott, 1987). En se conformant aux attentes sociales, les organisations vont contribuer à institutionnaliser le champ organisationnel et à construire un « isomorphisme » des entités constituantes. Les managers vont consciemment ou inconsciemment se conformer aux règles, normes et valeurs de leur environnement, sous la

pression de trois sources de contraintes institutionnelles : coercitives, normatives, mimétiques ; ces contraintes vont conduire les organisations à être de plus en plus semblables (Dimaggio et Powell, 1983).

Ces approches s'insèrent dans le cadre conceptuel sociologique de la RSE, et qui reposent sur une représentation de l'organisation qui est totalement incarnée dans la société, ses lois, ses valeurs, et sa culture. Cette vision consiste à adopter une perspective institutionnaliste dans le domaine de la RSE. On insistera alors sur les processus de construction des référentiels, sur les limites d'une approche contractuelle (*stakeholders*), sur l'importance des conflits et des normes construites selon les rapports de force en présence (Postel, Rousseau et Sobel, 2006). À un modèle fondé sur la rationalité individuelle on oppose donc une grille d'analyse basée sur le rôle évolutif des institutions formelles (acteurs publics ou privés, réglementation, etc.) ou informelles (valeurs, croyances, etc.). Si cette dernière approche est riche en perspectives, elle demeure cependant dominée par la théorie des contrats et la conception qui en découle, celle des parties prenantes.

1.4.2. Les définitions de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Dejean et Gond (2004) avancent que les définitions de la RSE sont assez hétérogènes. Selon ces deux auteurs, il existe deux catégories de définitions, la première est académique, et la seconde est institutionnelle permettant de donner une grande valeur aux engagements qui dépassent le cadre légal. Il est clair que l'ensemble de ces définitions partagent toutes l'aspect discrétionnaire (Decock-Good, 2000), et tiennent compte de l'existence d'un lien profond entre l'entreprise et la société dépassant toute orientation uniquement économique (Gond, 2006).

Afin d'éclairer le débat face à l'ambiguïté du concept RSE et le nombre d'interprétations qu'il peut susciter, nous proposons de présenter les principales approches, notamment celles inhérentes au champ de la GRH. Les définitions présentées dans le tableau ci-dessous montrent que le terme « social » est plus ou moins large et que, par conséquent, les définitions sont plus ou moins à géométrie variable aussi (Laarraf, 2010).

Tableau 2. Les définitions de la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

Bowen (1953)	« La responsabilité sociale des entreprises renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société».

Chamberlain (1953)	« action que l'on attend de la part de la direction d'entreprise et des syndicats en respect de leurs partisans dans une situation donnée (actions qui peuvent être ou qui sont demandées) comme situation de droit, qu'elles soient légales ou non légales »[5]
Davis (1960)	La responsabilité sociale des entreprises renvoie aux « décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique et technique direct de la firme».
Friedman (1962)	«Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires».
McGuire (1963)	« L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations ».
Backman (1975)	« La responsabilité sociale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt que la recherche de la performance économique ».
Ackerman et Bauer (1976)	« Par expression responsabilité sociale, on entend l'obligation d'assumer quelque chose. Or, une approche en termes de sensibilités (Responsiveness) est plus juste car elle permet de répondre à la demande sociale plutôt que de décider de quoi faire ».
Hay, Gray and Gates (1976)	« La responsabilité sociale pousse les entreprises à prendre des décisions et à s'engager dans des domaines variés tels que : les problèmes de pollution …les problèmes de pauvreté et de discrimination raciale…et d'autres problèmes sociaux ».
Carroll (1979)	« la responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers des organisations à un moment donné »[6].
Jones (1980)	« la responsabilité sociale de l'entreprise est la (l'idée) notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les acteurs sociétaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles »[7].
Capra et Spretnak (1984)	« la responsabilité sociale : inclut le domaine économique ; la justice sociale ; Le contrat social ; les droits sociaux et civils, spécialement pour les femmes et les minorités »[8].
Wartick et Cochran (1985)	« les responsabilités sociales sont déterminées par la société, et les tâches de la firme sont : (a) d'identifier et d'analyser les attentes changeantes de la société en relation avec les responsabilités de la firme ; (b) de déterminer une approche globale pour être responsable face aux demandes changeantes de la société ; (c) de mettre en œuvre des réponses appropriées aux problèmes sociaux pertinents »[9].
Anderson (1986)	la responsabilité sociale d'une entreprise s'exerce dans trois domaines principaux : « 1°. un respect total des lois internationale, fédérale, étatique et locale ; 2° .normes et procédures morales et éthiques à l'intérieur desquelles les firmes opèrent et 3° .les donations philanthropiques »[10].
Wood (1991)	« l'idée de base de la responsabilité sociale est que l'entreprise et la société sont entremêlées plutôt que des entités distinctes ; ainsi, la société a certaines attentes par rapport au comportement et résultats spécifiques des entreprises »[11].
Amadieu (1999)	La responsabilité sociale de l'entreprise « est une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son [l'entreprise] fonctionnement et de son activité ».
Livre Vert de l'UE (2001)	« Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».
Le Conférence	« la relation globale d'une compagnie avec tous les intervenants, dont les actionnaires, les employés, les collectivités, les fournisseurs et les compétiteurs. La responsabilité sociale comporte différents

[5] La traduction de « Action that the leadership in business and unions are expected to take with respect to their following in a given situation (actions that can be or are demanded) as matters of right, whether legal or non legal ».

[6] La traduction de « The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time ».

[7] La traduction de « Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract ».

[8] La traduction de « social responsibility : including the economic domain ; social justice ; prevention of suffering though inequality in transaction ; social contract ; social and civil rights of (especially) women and minorities ».

[9] La traduction de « social responsibilities are determined by society, and the tasks of the firm are : (a) to identify and analyze society's changing expectations relating to corporate responsibilities, (b) to determine an overall approach for being responsive to society's changing demands, and (c) to implement appropriate responses to relevant social issues ».

[10] La traduction de « 1. Total compliance with international, federal, state, and local legislative laws and acts; 2. Moral and ethical standards and procedures under which the firm will operate; and 3. Philanthropic giving ».

[11] La traduction de « the basic idea of corporate social responsibility is that business and society are interwoven rather than distinct entities; therefore, society has certain expectations for appropriate business behavior and outcomes ».

Board du Canada (2001)	aspects, tels que des investissements à vocation communautaire, la relation avec les employés, la création et la préservation des emplois, la gestion de l'environnement et le rendement financier »
Triomphe (2002)	La responsabilité sociale de l'entreprise consiste à prendre, de manière volontaire, des responsabilités qui vont au-delà de la loi et des règlements.[12]
Gond et Igalens (2003)	« La responsabilité sociale renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques »
Banque mondiale (2004)	la Banque mondiale définissait la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme ''l'engagement (ou l'obligation) pour le monde des affaires de contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les salariés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer la qualité de vie, de façon bonne pour le développement et pour les affaires
Capron et Quairel-Lanoizelée (2004,2007)	-« La responsabilité sociale de l'entreprise est circonscrite au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable » -«la RSE est « l'ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la société ».
Dietrich et Pigeyre (2005)	« sont considérées et dites responsables, ainsi que contribuant au développement durable, les entreprises qui parviennent à intégrer la dimension sociale de la mondialisation »
Pasquero (2005)	nous entendons par "responsabilité sociale de l'entreprise" "l'ensemble des obligations; légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné"
Boidin (2008)	On peut cependant délimiter ce terme en distinguant deux façons de le définir. La première conception de la RSE est positive : cette dernière y est présentée comme la façon dont les acteurs économiques (et en particulier les entreprises) appréhendent et engagent leur responsabilité dans différents domaines. La seconde perspective est normative : la RSE y est vue comme un but à atteindre à travers la prescription d'actions, de méthodes, de référentiels
La norme ISO 26000 (2010)	Responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui : - contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société - prend en compte les attentes des parties prenantes - respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales et - est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Source: adapté de Christelle Decock-Good (2000)

Dans un autre ordre d'idée, Walton (1967) développe le concept de responsabilité mais à l'égard des cadres et des managers de l'entreprise et plus seulement à l'égard exclusif du dirigeant. En effet, selon lui, « le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des top managers de l'entreprise ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts ».

1.5 Notions périphériques au concept de la RSE

Nous distinguons des notions périphériques dont les définitions permettent d'appréhender plus en profondeur la RSE. Il s'agit de l'éthique, du développement durable, des parties prenantes, de la gouvernance, de la légitimité sociale et de l'investissement socialement responsable.

[12] TRIOMPHE C.E, (2002), « Responsabilité sociale, une révolution ? », Libération.

1.5.1 L'éthique

L'éthique confère à la responsabilité sociale des entreprises une extension morale. En effet, on peut considérer que pour qu'une entreprise soit considérée comme respectant les critères de RSE elle doit intégrer une certaine éthique dans son management.

Concernant la définition de l'éthique, la tradition en donne l'interprétation suivante : « Il s'agit de l'ensemble des règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée. Ces règles sont fondées sur la distinction entre le bon et le mauvais, par opposition à la morale qui est fondée sur la discrimination entre le bien et le mal et qui serait plus un ensemble des principes à dimension universelle, normative voire dogmatique (Wunenburger, 1993).

Mercier (2002) la définit comme « la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir ». Ce même auteur ajoute que « l'éthique organisationnelle (…) définit la manière dont l'entreprise intègre ses valeurs clefs dans ses politiques, pratiques et processus de décision (Mercier, 2004). Cela inclut également la recherche de la conformité à des principes légaux et l'adhésion à des règles internes ». L'auteur établit clairement un lien entre l'éthique et la RSE et montre qu'il existe un glissement de l'éthique vers la RSE dans la mesure où les entreprises doivent répondre aux attentes sociales des parties prenantes et s'interroger sur leur rôle et leurs responsabilités qui vont désormais au-delà des obligations purement légales et économiques.

1.5.2 Le principe de gouvernance d'entreprise (*corporate governance*)

Pour comprendre la dualité - à la fois scientifique et politique - du concept de la RSE, il convient de replacer ce dernier dans le cadre plus général des formes de gouvernance de l'entreprise.

Par gouvernance, il faut entendre l'ensemble des mécanismes qui circonscrivent la liberté de décision en affaires (Pasquero, 2005).

Selon Perez (2003), la gouvernance se définit comme l'ensemble des principes et des règles qui dirigent et limitent les actions des dirigeants.

Elle inclut d'une part les relations que l'entreprise a avec ses parties prenantes et d'autre part les objectifs que l'entreprise s'est assignée pour se gouverner.

De manière très générale, la gouvernance d'entreprise est constituée de l'ensemble des processus, des réglementations, des lois et des institutions qui influent la manière dont

l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. Cela implique notamment les parties prenantes.

La problématique de la gouvernance est souvent expliquée par les enjeux de la séparation entre le capital et le contrôle (Berle et Means, 1932).

Une organisation est souvent perçue comme une coalition formée par un ensemble des contrats implicites et explicites, reliant des propriétaires des facteurs de production à des consommateurs (Jensen et Meckling, 1976). Ainsi, en se référant à la théorie d'agence, le transfert du mandat d'agence du principal (actionnaire) vers l'agent (dirigeant) entraîne des problèmes d'agence (Jensen et Meckling, 1976).

Dans ce sens, la résolution des problèmes d'agence créés suite à la séparation entre le contrôle et la propriété engendre des coûts d'agence, à savoir les coûts de surveillance, les coûts d'obligation et la perte résiduelle (Jensen et Meckling, 1976). C'est dans ce sens que les organisations mettent en place des mécanismes à la fois externes et internes pour assurer la meilleure coordination possible entre actionnaires, dirigeants et autres parties prenantes.

Le concept de gouvernance s'est grandement popularisé suite aux scandales financiers qui ont bouleversé le monde des affaires à partir de 2001 (Enron, Andersen, Worldcom…) et avec la loi *Sarbanes-Oxley* (ou *SOX*) qui impose à toutes les entreprises cotées aux États-Unis, de présenter à la commission américaine des opérations de bourse (SEC) des comptes certifiés personnellement par leur dirigeant.

En effet, les années 1990, sont caractérisées par une exubérance boursière et un certain nombre de dérives décrites par le prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz et qu'il surnomme les *Roaring Nineties* en référence aux *Roaring Twenties* c'est-à-dire les années folles qui ont précédé le krach de 1929. Ces dérives sont :

- une explosion de la rémunération des dirigeants d'entreprise en particulier de leur partie variable adossée à des stock-options ;

- l'introduction de nouveaux instruments financiers et de nouvelles techniques comptables qui permettent de ne pas comptabiliser ou de ne pas montrer l'étendue réelle de l'endettement au bilan de l'entreprise ;

- une déréglementation, en particulier dans le secteur bancaire, qui en assouplissant les règles affaiblit les mécanismes institutionnels de contrôle ;

- un certain relâchement dans l'éthique des classes dirigeantes. Le puritanisme qui fit les beaux jours du capitalisme américain et l'éthique protestante que Max Weber associe avec l'esprit du capitalisme, sont alors laissés de côté (Boltanski et Chiapello, 1999).

Suite aux affaires Enron (2001), Andersen (2002) et WorldCom ou Parmalat (2003), il est apparu nécessaire de redonner confiance aux actionnaires, aux créanciers et aux employés qui ont été les principales victimes de ces scandales financiers d'entreprises américaines. Cette reconquête de confiance devait passer par la mise en place de réformes radicales dans la gouvernance d'entreprise.

Depuis Jensen et Meckling en 1976, la relation d'agence sert de grille de lecture pour les relations actionnaires dirigeants et fournit un cadre théorique à l'analyse de la « gouvernance des entreprises »; elle légitime une vision de l'entreprise appartenant aux seuls actionnaires.

Partant du constat que les actionnaires (*sharleholders*) ne sont pas les seuls concernés par les activités de la firme, mais que d'autres acteurs (*stakeholders*) peuvent subir des préjudices en cas de mauvais fonctionnement de l'entreprise, la relation de l'agence a été élargie à l'ensemble des parties prenantes (Hill et Jones, 1992). La responsabilité sociale de l'entreprise s'analyse comme celle des dirigeants, qui sont en relations contractuelles explicites ou implicites avec plusieurs acteurs de la société : actionnaires, créanciers, mais aussi salariés, clients et consommateurs, collectivités, ONG … ; cet élargissement permet également une relecture du modèle de gouvernance, en plaçant les dirigeants face à de multiples attentes qui doivent être gérées de façon équilibrée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) ; il est critiqué par les tenants de la théorie classique en raison de la multiplication des acteurs qui accroît la dispersion des objectifs, donc la latitude des dirigeants, augmente les coûts d'agence et détourne les dirigeants des objectifs des seuls actionnaires.

La nouvelle gouvernance a pour objet d'établir un nouvel organe de surveillance plus élargi, elle a donc pour sujets les (*sharleholders*) et les (*stakeholders*) aussi bien internes qu'externes, se préjugeant intéressés autant par le devenir de l'organisation, des actionnaires, des salariés, etc., que concernés par l'environnement économique et social des états.

Le concept de gouvernance est défini ici comme l'ensemble des mécanismes organisationnels ou institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, managériaux ou politiques, autrement dit « qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997). Cette notion de gouvernance s'inscrit dans le cadre de l'approche de North (1990). Celui-ci définit les institutions comme

des contraintes qui visent à structurer les interactions politiques, économiques et sociales. Selon cette conception, les institutions se caractérisent à la fois par des règles informelles comme l'héritage du passé, la culture nationale, les représentations collectives, les habitudes, les codes ainsi que des normes de comportement et des contraintes formelles comme la constitution, le droit, le système électoral ou judicaire. On peut distinguer la macro gouvernance qui s'applique aux états de la micro gouvernance relative aux entreprises. La macro gouvernance vise à améliorer l'efficacité et la transparence de l'état en assurant une bonne discipline des dirigeants politiques. Cette conception de la gouvernance s'intéresse aux mécanismes démocratiques qui permettent de « gouverner les gouvernants ». Elle pose le principe selon lequel tous les individus ont le droit de tenir leur gouvernement pour responsable de la manière dont il fait usage de l'autorité de l'état et des ressources du peuple. La contrainte du marché politique doit permettre de limiter l'action des élites, des politiciens et autres groupes en les empêchant de s'approprier les revenus et les investissements d'autrui ou de fausser les règles du jeu de la société. La micro gouvernance vise à assurer l'efficience de la firme. Dans le système interne, le contrôle repose sur des mécanismes comme le vote des actionnaires lors des assemblées générales qui approuvent ou sanctionnent la gestion des dirigeants, ou d'organes comme le conseil d'administration, qui surveillent et orientent la gestion de l'entreprise. Dans le système externe, le contrôle s'exerce par le marché et le cadre réglementaire.

Au Maroc, le référentiel du label CGEM (confédération générale des entreprises au Maroc) qui est la charte de responsabilité sociale de la CGEM adoptée le 14 décembre 2006, demeure une initiative traduisant un pas important pour la promotion de la RSE. Cette charte est définie en conformité avec les principes fondamentaux de la constitution du royaume et les stipulations des conventions internationales, relatives au respect des droits fondamentaux de la personne humaine, de la protection de l'environnement, de la saine gouvernance, de la concurrence loyale. Elle est structurée autour de neuf axes d'engagements, dont le sixième évoque le renforcement de la transparence du gouvernement d'entreprise.

1.5.3 Le développement durable (*Sustainable Development*)

Le concept de développement durable (DD) a été forgé dans les années 1980 par des scientifiques de l'union internationale pour la conservation de la nature et il a commencé à être popularisé en 1987 par un rapport de la commission sur l'environnement et le développement de l'ONU (rapport Brundtland) intitulé « Notre avenir à tous ».

C'est la définition citée fréquemment : « *un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs, notamment pour les plus démunis* ».

On peut cependant attribuer à deux philosophes européens la paternité des idées qui constituent les fondations du concept de développement durable : Jonas (1990) et Levinas (1974).

Pour Jonas, les humains doivent systématiquement agir de manière à générer un dommage nul et il est demandé à ceux qui agissent de répondre de leurs actes, non plus à posteriori, mais *ex ante*, en démontrant que leurs actions ne provoqueront pas de dommage potentiel.

Quant à Levinas, on lui doit d'avoir construit une forme spécifique d'humanisme, fondée sur l'intersubjectivité, sur les relations entre les sujets et non sur l'égoïsme; l'attention doit être portée aux risques que chacun fait courir aux autres et à la collectivité.

Deux concepts sont inhérents à la notion de développement durable : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.

Lors du sommet de la terre à Rio en 1992, deux principes ont été établis mettant les bases de la notion de développement durable. Le principe n° 1 énonce que « les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature ». Quant au principe n° 4, il propose que « pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considérée isolément ».

Les concepts de DD et de RSE sont de niveaux différents. Le développement durable est un concept macroéconomique et macrosocial à l'échelle planétaire, qui ne peut s'appliquer directement à une entité particulière.

Le développement durable se conçoit généralement en lien avec l'intervention de la sphère du politique ; tous les pays de l'union européenne doivent, par exemple, se doter d'une stratégie nationale de développement durable, impulsée par les pouvoirs publics ; les incitations à promouvoir de bonnes pratiques, les concertations avec les acteurs, les décisions qui aboutissent

à des réglementations limitant les conditions d'exercice des activités des entreprises (et des individus) émanent des pouvoirs publics, aux différents niveaux territoriaux.

Mais il est effectivement malaisé de concevoir et de comprendre l'articulation entre ce qui relève de politiques publiques au niveau macro sociétal (le développement durable) et les pratiques d'entreprise au niveau microéconomique (la RSE). Le concept de développement durable interpelle l'entreprise dans ses finalités, dans la conception de son organisation, en fournissant les principes qui encadrent ou conditionnent les activités économiques. La RSE constitue les modalités de réponse de l'entreprise (ou d'un ensemble économique plus vaste) aux interpellations sociétales en produisant des stratégies, des dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition incorporant (du moins en principe) de nouvelles conceptions de performances (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

La RSE est donc une déclinaison du développement durable dans les entreprises. Un grand nombre de règles édictées au nom du développement durable doivent trouver une application dans les entreprises et les organisations. C'est la raison pour laquelle le principe de RSE s'est développé dans les entreprises en même temps que celui de développement durable.

Alors que le développement durable a des répercussions auprès de différents types d'acteur tels que l'état, le marché ou la société civile et donc les citoyens et les consommateurs, la RSE, quant à elle, ne vise que le marché, c'est-à-dire les entreprises. La RSE est un moyen, pour les entreprises de contribuer activement au développement durable.

1.5.4 La théorie des parties prenantes (*stakeholder théorie*)

La théorie des parties prenantes « *stakeholders* » remet en cause la primauté des actionnaires dans la gouvernance. Elle inscrit l'entreprise au cœur d'un ensemble de relation avec des partenaires qui ne sont plus uniquement les « s*harleholders* » (actionnaires), mais des acteurs intéressés par les activités et les décisions de l'entreprise.

Toute la question concernant les parties prenantes est de connaître la frontière entre l'entreprise et son environnement et le degré d'ouverture de celle-ci. Soit on admet que l'entreprise doit s'ouvrir sur son environnement, on tolère alors un mode de gouvernance dans l'entreprise à partir duquel les parties prenantes peuvent influer sur les décisions et la stratégie de l'entreprise. Soit au contraire, on estime que la gestion d'une entreprise ne doit passer que par les personnes qui la dirigent.

Selon Pesqueux (2006), la notion de parties prenantes se réfère à une conception communautarienne de la démocratie délibérative; les organisations de parties prenantes, issues de la société civile, ne s'adressent pas en priorité à l'état, mais à l'entreprise. D'ailleurs, dans les représentations et la cartographie des parties prenantes, l'état est souvent placé au même niveau que les autres parties prenantes.

Avec le développement des principes de responsabilité sociale, de gouvernance d'entreprise ou d'éthique, il est apparu, depuis plusieurs années, que l'entreprise avait un grand intérêt à s'ouvrir sur son environnement et à prendre en compte l'avis ou les besoins des personnes qui sont directement ou indirectement touchées par son activité.

Dès 1932, Berle et Means ont affirmé que « le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté ». Il s'agit, à l'époque de la première prise de conscience de ce phénomène. La société a perdu confiance dans les entreprises, notamment à cause du krach boursier de 1929.

La définition des parties prenantes revêt bien cette dimension de l'intéressement que la société et les individus peuvent avoir dans l'activité des entreprises même s'ils n'y sont pas salariés ou actionnaires. Ainsi une partie prenante « *est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » (Freeman, 1984).

L'intérêt principal de la théorie des parties prenantes est de mettre en évidence une vision pluraliste de l'organisation ouverte sur son environnement et se fonder une vision partenariale des organisations, associant les dirigeants à l'ensemble des parties prenantes (Donaldson et Preston, 1995). La traduction anglaise de parties prenantes est *stakeholder*, il s'agit d'une partie intéressée ou ayant droit, tel que le souligne le terme anglais *stade* qui signifie intérêt, en opposition à *stockholder* qui signifie actionnaire (Mercier, 2004).

De manière générale, les parties prenantes sont tous les groupes ou individus qui ont un intérêt dans l'activité d'une entreprise ou organisation, c'est pour cette raison qu'il est difficile d'en faire une liste exhaustive, car, par exemple, entre un hôpital et une fabrique d'armes, il est évident que nous ne retrouverons pas les mêmes parties prenantes. Il existe pourtant des groupes ou individus qui ont dans la majeure partie du temps des intérêts dans l'activité des entreprises. C'est le cas, notamment, du gouvernement, des investisseurs, des groupes de pression, des clients, de la communauté locale, des salariés, des fournisseurs et des organisations professionnelles (Donaldson et Preston, 1995).

1.5.5 La légitimité sociale (*licence to opérante*)

La « légitimité sociale », concept au cœur des théories néo-institutionnelles, devient une ressource stratégique dont dépend l'organisation pour sa survie. Les entreprises requièrent un consensus de la société au sein de laquelle elles évoluent et notamment auprès des groupes qui leur fournissent des ressources clés (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Suchman (1995) définit la légitimité sociale comme étant « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales ».

La légitimité sociale s'apprécie au regard des parties prenantes qui sont la cible principale du marketing des organisations. Ainsi, « la légitimité de l'entreprise au sein de la société (…) dépend de son aptitude à faire se rencontrer les attentes d'un nombre important et croissant de participants » (Mercier, 2004). En intégrant les besoins ou les volontés de ses parties prenantes, l'entreprise gagne en reconnaissance sociale et devient alors légitime à exercer son activité.

La notion de RSE a également évolué au regard d'une volonté de plus en plus prégnante des entreprises de se voir reconnues comme légitime au sein de la société. Cette image peut être appréciée au regard du marketing de l'organisation, mais elle assure une certaine garantie que l'entreprise fait preuve de bonne volonté pour suivre les normes de RSE.

Cependant, il reste essentiel de s'assurer que cette légitimité n'est pas obtenue à partir de faux résultats de RSE, en ce sens, que la communication faite par les entreprises sur leur politique de RSE n'est pas que de « la poudre aux yeux » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

1.5.6 L'investissement socialement responsable et les agences de notation sociale

1.5.6.1 L'investissement socialement responsable (ISR)

Si l'essor incontestable des concepts de responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE) et d'investissement socialement responsable (ISR) est pris en compte par les milieux financiers, il témoigne également d'une évolution du regard porté sur la firme et son rôle au sein de la société. La diversité des fondements théoriques de la RSE et de l'ISR (Clarkson, 1995 ; Freeman, 1984 ; Donaldson et Dunfee, 1994) explique l'ambiguïté de ces notions et la multiplicité des interprétations qui en découlent. Cependant, en dépit de cette diversité, les concepts de RSE et d'ISR se rejoignent pour placer l'homme au cœur de l'analyse (Guillard et Roussel, 2005). L'ISR est un placement individuel ou collectif qui vise à concilier performance économique et impact social et environnemental en finançant les entreprises et les entités publiques qui contribuent au développement durable quel que soit leur secteur d'activité. En

influençant la gouvernance et le comportement des acteurs, l'ISR favorise une économie responsable.

En Europe et dans le monde, il existe différentes approches, souvent liées à la culture locale. Par exemple en France, on privilégie l'aspect social, en Suisse et en Allemagne l'environnement, en Grande-Bretagne la gouvernance, dans les pays scandinaves et aux États-Unis, les valeurs éthiques.

L'ISR est choisi donc pour donner du sens à son épargne, pour jouer un rôle plus responsable et actif dans l'économie sans pour autant renoncer à la performance financière. L'épargnant peut aussi y voir une limitation du risque sur la performance financière de ses actifs dans la mesure où les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance des entreprises sont mieux maîtrisés par l'approche ISR.

L'ISR peut prendre trois formes principales :

- les fonds socialement responsables ou de développement durable : ils intègrent des critères sociaux et environnementaux d'évaluation d'une entreprise cotée qui sont croisés avec des critères financiers pour sélectionner les compagnies les plus performantes du point de vue du développement durable.

- les fonds d'exclusion : plus répandus dans les pays anglo-saxons, ils excluent, pour des raisons morales ou religieuses, certains secteurs comme l'armement, le jeu, le tabac…

- l'engagement actionnarial : il consiste, pour les investisseurs, à exiger des entreprises une politique de responsabilité sociale plus forte par un dialogue direct, mais aussi par l'exercice des droits de vote en assemblées générales.

Selon une étude publiée par l'« *européen sustainable investment forum »*[13] (Eurosif) en 2006, l'encours total des fonds disponibles sur le marché français était de 8,2 milliards d'euros fin 2005 contre 30,5 milliards d'euros au Royaume-Uni, leader en Europe. L'encours français comble son retard rapidement puisqu'il a progressé de 92 % depuis 2003 contre 36 % pour les fonds européens. L'étude révèle que les encours ISR européens sont estimés à plus de 1 000 milliards d'euros et représentent 10 à 15 % des encours européens.

[13]Eurosif : Forum Européen de l'Investissement Socialement Responsable (2006), pour promouvoir et développer l'investissement durable et responsable et une meilleure gouvernance d'entreprise, Etude « European SRI Study – 2006 » auprès de neuf pays européens.

Pour le Maroc, l'investissement socialement responsable représente une grande opportunité d'assurer un développement économique, tout en diminuant les inégalités sociales et en préservant son patrimoine naturel a indiqué, à Casablanca, Hassan Bernoussi, directeur des investissements[14].

L'édition 2005 des intégrales de l'investissement (une conférence organisée annuellement au Maroc par la direction des investissements), a été consacrée au thème de l'ISR. Placée sous le patronage du souverain au palais des congrès de la ville de Skhirat, le royaume voulant faire du respect affiché des normes sociales et environnementales un avantage concurrentiel dans le grand match international[15].

1.5.6.2 Les agences de notation sociale

Les agences de notation sociale, quant à elles, servent à évaluer et noter les entreprises, selon leur propre méthodologie. Pour cela, elles se basent sur des documents publics, des questionnaires et des résultats d'entrevue avec les responsables d'entreprise. Elles disposent d'une méthodologie qui aura dû faire l'objet d'un travail de recherche en amont, sur la cohérence entre les questions posées et les objectifs recherchés au regard du développement durable et en fonction des critères que souhaite favoriser l'investisseur.

La notation extra-financière est un métier récent qui s'est développé depuis les années 2000 non seulement en Europe mais aussi aux États-Unis, au Canada, au Japon et qui gagne progressivement les pays émergents. Elle consiste à évaluer la qualité de la stratégie RSE d'une entreprise selon une méthodologie propre et de vendre ensuite ces notes à des investisseurs qui souhaitent sélectionner des entreprises sur ces critères.

En l'espace de quinze ans, le marché de la notation extra-financière s'est fortement développé et a déjà traversé une première phase de consolidation (2008-2010). De plus en plus d'acteurs se sont lancés sur ce marché, d'autres ont disparu, le plus souvent rachetés par un concurrent. La première version de ce panorama, réalisée en 2011, a montré un marché qui était alors en pleine mutation. Deux ans plus tard, si les acteurs en présence semblent s'être stabilisés, le marché de la notation extra-financière reste dynamique, et ce par la diversification des produits et services proposés et par le développement de partenariats entre agences[16].

[14] Investissement socialement responsable, un thème sérieux et d'avenir. Date 25/11/2005 19:32:38 | Sujet : Economie, http://www.infosdumaroc.com
[15] http://chronironiques.blog.lemonde.fr/2005/12/27/2005_12_confrence_skhir/
[16] www.novethic.fr

En 2011 une vingtaine d'entreprises se partagent le marché de la notation extra-financière qu'on peut estimer entre 40 et 50 millions d'euros par an mais leur « *business model* » devrait connaitre des évolutions importantes dans les années à venir[17].

Créé en 2002 en France, *Vigéo* (agence leader en Europe du rating et de l'audit RSE) a ouvert son bureau au Maroc en 2004. Pour la première fois en 2011, les 40 plus grandes entreprises cotées à la bourse de Casablanca ont été notées sur leurs risques de responsabilité sociale par la dite agence[18].

En 2012, Nicole Notat, présidente de *Vigéo* a remis les trophées « *Top-performers* RSE » à huit entreprises que *Vigéo* a identifiées comme les plus performantes parmi les 40 plus grandes capitalisations cotées à la bourse de Casablanca. Ces huit entreprises sont : BMCE Bank, Cosumar, Lafarge Maroc, Lesieur-Cristal, Lydec, Maroc Telecom et société métallurgique d'Imiter (SMI)[19].

Conclusion section 1

Après ces investigations sur les approches théoriques de la RSE, nous allons voir comment plusieurs chercheurs se sont prêtés à l'exercice difficile de conceptualisation théorique. La difficulté vient en plus du fait que le concept de RSE puise ses racines avant tout dans le monde professionnel.

La théorie la plus mobilisée lors des travaux, reste incontestablement celle des parties prenantes. Selon Gond et Mullenbach-Servayre (2003), les modèles de responsabilité sociétale les plus récents rendent difficilement compte de la construction dynamique de la RSE et comportent un ensemble de limites.

Elles ont en effet justement pour objet la compréhension de la façon dont les résultats des actions (résultats de la RSE) influencent en retour les représentations des acteurs (principes de RSE) et/ou les comportements concrets de ceux-ci (processus de RSE) (Gond, 2003 ; Griffin, 2000).

Notons que ces différentes évolutions des fondements théoriques restent pour l'instant des voies de recherche, et des pistes à explorer. Néanmoins, chacune d'entre elles reste cohérente avec les fondements théoriques « classiques » de la RSE.

[17] http://www.novethic.fr/novethic/v3/rse-responsabilite-sociale-d-entreprise article.jsp?id=25
[18] www.vigeo.com
[19] http://www.massolia.com/communique-de-presse/nicole-notat-remet-les-trophees-rse-vigeo-a-huit-entreprises-top-performers-de-la-bourse-marocaine/

Section 2. Fondements institutionnels et normatifs de la RSE

Après son émergence à partir des années 1950, le concept de RSE se développera dans trois directions: l'institutionnalisation, la propagation géographique et l'extension conceptuelle (Pasquero, 2005).

L'édiction de normes en matière de responsabilité sociale qui en constituent les fondements institutionnels et normatifs a fait suite aux divers courants de pensée et théories sur le sujet.

Il existe une prééminence des normes mondiales et internationales dans le domaine de la RSE. En effet, les normes dominantes en la matière sont promulguées, pour la plupart, par des

institutions d'envergure internationale. Par conséquent, elles influencent largement les normes communautaires, et par conséquent, les normes nationales.

Pesqueux (2011) évoque que le « moment libéral » pose le problème du passage du « vivre dans » le cadre d'un état souverain (perspective classique à la philosophie des lumières qui cherche à articuler démocratie et liberté au travers de la référence à la loi universelle et à la souveraineté du peuple) au « vivre avec » les autres (perspective du moment libéral qui reprend les idées libérales de soustraire l'individu à toute soumission, d'articuler l'universalité de la loi avec le « particulier » des intérêts et de conférer un tiers pouvoir au juge ce qui crée une tension entre les droits et la loi). Il s'agit d'un passage de la référence de la *hard law* (celle de l'état) à la *soft law* (celle des normes).

Ainsi la RSE demeure encore, une obligation morale pour les organisations et son non respect n'entraîne pas de sanctions. Elle revêt plutôt les caractères d'un conseil adressé aux entreprises.

Sur ce sujet deux débats peuvent s'ouvrir. Tout d'abord, la question se pose de l'intégration de ces normes morales dans le droit positif. Puis, se pose la question de la prolifération des normes de droit mou dans le droit positif. Il existe en effet, des risques de dénaturation de la notion même de loi, ainsi qu'une inflation législative laissant les citoyens dans une perplexité législative (Pesqueux, 2011).

Si la RSE se mondialise, c'est qu'elle est portée par trois facteurs amplificateurs dont l'action est aussi durable qu'universelle: une poussée libertaire, une poussée technologique et la poussée mondialiste (Pasquero, 2002, 2004b).

L'internationalisation du concept de RSE suit toutefois deux tendances paradoxales. D'une part, il s'universalise, sous l'égide de la multiplication des normes internationales. D'autres part, il s'autonomise, chaque pays l'acclimatant aux conditions culturelles et institutionnelles locales (Pasquero, 1997).

Nous choisissons quelques jalons pour marquer l'institutionnalisation de la notion de RSE. A cet égard, nous allons évoquer quatre niveaux d'institutionnalisation de la notion de RSE, à savoir, le niveau mondial et international, le niveau européen, le niveau français et enfin le niveau national marocain.

2.1 Niveau mondial

La promulgation des normes mondiales et internationales dans le domaine de la RSE, pour la plupart, par des institutions d'envergure internationale leur confère une véritable portée internationale et des répercussions au Maroc.

2.1.1 L'organisation des nations - unis (ONU)

La conférence de Stockholm en 1972

Cette première conférence placée sous l'égide des nations unies et consacrée aux questions environnementales avait pour nom « conférence des nations unies sur l'environnement humain » (CNUEH). Elle s'est tenue du 5 au 16 juin 1972 à Stockholm. Elle a rassemblé des délégations de 113 états et de nombreuses organisations non gouvernementales (ONG). Elle a représenté un tournant historique dans la prise en compte des questions d'environnement au niveau international. Elle a permis notamment d'instituer le programme des nations unies pour l'environnement (PNUE), dont le siège se trouve à Nairobi (Kenya).

Il est à noter que parmi les missions qui sont alors allouées au PNUE figure l'objectif de « fournir les moyens de stimuler la participation active des citoyens et mettre en avant l'intérêt et la contribution des organisations non gouvernementales pour la préservation et le développement de l'environnement ».[20]

La commission mondiale sur l'environnement et le développement 1987 : le rapport Brundtland

Dans le même prolongement, l'organisation des nations unis (ONU) a fait rédiger un rapport par la commission mondiale sur l'environnement et le développement en 1987 qui porte le nom de sa rédactrice : Brundtland, première ministre de Norvège de l'époque. Ce rapport comporte les bases de travail de la conférence de Rio de Janeiro en juin 1992 sur le développement durable (DD).

Le sommet de la terre de 1992

Cette conférence des nations unies sur l'environnement et le développement (CNUED) s'est tenue à Rio de Janeiro du 3 au 14 juin 1992. Elle a rassemblé 178 délégations, 110 chefs d'états et de gouvernement et 2400 représentants d'organisations non gouvernementales (ONG). Ce sommet de la terre a marqué un grand pas en avant dans la prise en compte du développement durable en adoptant une déclaration, appelée déclaration de Rio sur l'environnement et le développement, qui comprend 27 principes précisant le contenu du développement durable. Le

[20] http://www.uncsd2012.org/

principe 1 indique que « les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature ».

La question de la place de la société civile est traitée dans le principe 10 : « la meilleure façon de traiter les questions d'environnement est d'assurer la participation de tous les citoyens concernés, au niveau qui convient (…) ».

Le sommet de la terre a également permis d'adopter un programme d'action pour le 21ème siècle, appelé action 21 (agenda 21 en anglais), qui donne des recommandations pour la mise en œuvre concrète des principes de la déclaration dans différents domaines (santé, logement, pollution de l'air, gestion des mers, des forêts et des montagnes, désertification, gestion des ressources en eau et de l'assainissement, gestion de l'agriculture, gestion des déchets). L'action 21 constitue la référence pour la mise en œuvre du développement durable au niveau des collectivités locales.

Ce sommet a également permis d'adopter plusieurs conventions internationales protégeant l'environnement avec notamment la convention sur le climat et la convention sur la biodiversité.

La global reporting initiative ou GRI établie en 1997

Rassemblé par la coalition pour les économies environnementalement responsables (CERES) et en association avec le programme d'environnement des nations unies (PNUE), la GRI ou *global reporting initiative* a été établie vers la fin 1997 avec comme mission de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale. Cette initiative de reporting[21] était initialement prévue pour les sociétés mais par la suite elle fut étendue à toutes les organisations gouvernementales ou non gouvernementales. Ainsi la GRI intègre la participation active des sociétés, des organisations non gouvernementales (ONG), des organismes de comptabilité, des associations d'hommes d'affaires et de toutes autres parties prenantes du monde entier.

Les lignes directrices GRI pour le reporting développement durable sont régulièrement revues afin de fournir les meilleurs conseils et les informations les plus récentes, et ainsi permettre un reporting efficace. En avril 2013, nous assistons à l'approbation de la quatrième version des lignes directrices G4 par le conseil d'administration GRI, qui était mise en application à partir de mai 2013. L'objectif des G4 est simple : « aider les rédacteurs à préparer des rapports de développement durable qui présentent un réel intérêt et contiennent des informations

[21] www.reportingrse.org

importantes sur les questions les plus essentielles concernant l'organisation, et répandre cette pratique ».

Les lignes directrices sont le fruit d'un vaste processus auquel ont participé des centaines de rédacteurs, d'utilisateurs de rapports et d'intermédiaires professionnels à travers le monde. Les G4 offrent donc un cadre approprié au niveau mondial à des fins de normalisation du reporting, favorisant le degré de transparence et de cohérence nécessaire pour rendre les informations utiles et crédibles pour les marchés et la société.

Ces lignes directrices sont conçues pour être universellement applicables à toutes les organisations à travers le monde, quelle que soit leur taille. Les caractéristiques des G4 (simplifier l'usage des lignes directrices autant pour les rédacteurs expérimentés que pour ceux abordant le reporting développement durable pour la première fois, quel que soit le secteur) sont étayées par d'autres documents et services GRI. Comme pour l'ensemble des lignes directrices GRI, les G4 comportent des références à des documents largement reconnus et utilisés relatifs au reporting sur des questions particulières. Elles sont conçues comme un cadre consolidé de reporting de la performance par rapport à différents codes et normes sur le développement durable[22].

Le sommet de Johannesburg de 2002

Le sommet mondial sur le développement humain (SMDD) s'est tenu du 26 août au 4 septembre 2002 à Johannesburg. Il a permis, 10 ans après le sommet de la terre de Rio, de dresser un premier bilan et de renouveler l'engagement en faveur du développement durable (DD).

Il a abouti à l'adoption d'un plan d'action déclinant des mesures concrètes mettant en œuvre les principes du développement durable dans les domaines suivants : l'eau, la santé, la biodiversité, l'énergie, l'agriculture…

La conférence des nations unies sur le développement durable de 2012, dite **Rio+20**

Cette conférence a eu lieu du 20 au 22 juin 2012 au Brésil. Elle était dans la continuité du sommet de Rio de 1992, dont elle marquait le 20ème anniversaire. Convoquée par la 64ème assemblée générale des nations unies, elle devait porter sur deux thèmes, à savoir, « l'économie verte dans le contexte du développement durable et de l'éradication de la pauvreté » et le « cadre

[22]G4https://www.globalreporting.org/Pages/resourcelibrary.aspx?resSearchMode=resSearchModeText&resSearchText=G4&resCatText=Reporting+Framework&resLangText=French -

institutionnel du développement durable ». Cependant, très tôt dans les négociations, des divergences apparemment insurmontables sont apparues sur les deux thèmes de la conférence, de sorte que le principal résultat de ce « sommet de la terre » est plutôt le lancement d'un processus devant conduire à l'établissement d'objectifs du développement durable (ODD)[23].

La conférence de Rio +20 portait donc sur deux thèmes, « l'économie verte » et « le cadre institutionnel du développement durable », et trois objectifs :

- susciter un engagement politique renouvelé en faveur du développement durable

- évaluer les progrès réalisés, et les lacunes restant à combler au niveau de la mise en œuvre

- relever les défis émergents

Parmi les 26 domaines thématiques et questions transversales identifiés dans le document de résultats figurent l'éradication de la pauvreté, la sécurité alimentaire, l'eau, l'énergie, le transport, la santé, l'emploi, les océans, le changement climatique, la consommation et la production durable.

2.1.2 Le forum économique mondial : le *global compact*

Le *global compact* ou pacte mondial a été lancé en janvier 2000 lors du forum économique mondial par Kofi Annan qui était alors le septième secrétaire général des nations-unies, fonction qu'il a occupé de 1997 à 2006[24]. Le forum économique mondial (*world economic forum*) est une fondation à but non lucratif dont le siège est à Genève. Il est connu pour sa réunion annuelle à Davos, en Suisse, qui réunit des dirigeants d'entreprise, des responsables politiques du monde entier ainsi que des intellectuels et des journalistes, afin de débattre des problèmes les plus urgents de la planète, y compris dans les domaines de la santé et de l'environnement.

Le pacte mondial consiste en une initiative internationale où il est demandé aux grandes entreprises de se joindre à la société civile et aux organismes de l'ONU afin de supporter dix principes dans les domaines de l'environnement, des droits de l'homme, des droits du travail et de la lutte contre la corruption. Il s'agit d'intégrer le monde des entreprises dans les préoccupations de sauvegarde de la planète.

Les organismes tels que les entreprises, les associations ou les collectivités locales qui adhèrent au pacte mondial s'engagent à progresser chaque année dans au moins un de ces dix

[23] www.conference-rio2012.gouv.fr/
[24] http://www.unglobalcompact.org/

principes et à communiquer annuellement sur leurs progrès auprès des nations unies dans un rapport annuel ou dans un rapport de gestion similaire.

2.1.3 L'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)

Les principes directeurs de l'organisation communautaire du développement économique (OCDE), précurseurs car rédigés en 1976, révisés en 2000 sont des simples recommandations, des lignes directrices que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales, sans aucun pouvoir contraignant. Ces principes directeurs « énoncent des principes et des normes volontaires de comportement responsable des entreprises dans le respect des lois applicables». Ils « visent à faire en sorte que les activités des entreprises multinationales s'exercent en harmonie avec les politiques des gouvernements, à renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités, à améliorer l'environnement pour l'investissement étranger et à accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable » (OCDE, 1976, 2000)[25].

L'objectif de ces principes directeurs est d'obtenir une implication active des entreprises dans les problèmes environnementaux et de responsabilité sociale.

2.1.4 Les normes du SAI et de l'ISO

Au niveau international, *le social accountability international* (SAI) et l'*international organisation for standardisation* (ISO) ont publié des normes et référentiels ayant un lien direct avec la RSE, mais non traitant uniquement de celle-ci.

La SA 8000 (*social accountability standard* 8000), est une norme initiée par le *council on economic priorities* et gérée par le *social accountability international* (SAI). Elle est orientée vers les conditions de travail, l'interdiction du travail des enfants ou du travail forcé. Il existe deux types d'engagements pour les entreprises. Le premier engagement possible se trouve sous la forme d'un certificat qui est délivré en cas de respect des normes pour la production. Le deuxième engagement consiste à conférer à l'entreprise le statut-membre lorsque les critères sont également respectés pour les filières de fournisseurs et pour toutes les unités de production. Les éléments normatifs de ce référentiel reposent sur la loi nationale, les normes internationales relatives aux droits de l'homme et les conventions de l'organisation internationale du travail (OIT).

[25] OCDE (1976, 2000), "Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales", « Source OCDE » (bibliothèque en ligne), Les Éditions de l'OCDE, 72 p., p.1.

Quant à l'organisation internationale de normalisation (*the international organization for standardisation*, ISO), elle a produit la série de normes ISO 14 000 pour l'ensemble des normes qui concernent le management environnemental. La plus connue est la norme ISO 14001 qui vise à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement. Initiée en 1996 et révisée en 2004, cette norme prend en compte des aspects environnementaux significatifs tels que les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles. La norme ISO 14001 version 2004 donne des lignes directrices sur les éléments d'un système de management environnemental (SME) et de sa mise en œuvre et examine les questions de principe. Elle spécifie les exigences pour un tel système de management environnemental. Pour satisfaire à ces exigences, il faut apporter les preuves objectives, pouvant être soumise à un audit, attestant de la conformité et de l'efficacité du SME.

En 2001, le comité pour la politique en matière de consommation (l'ISO/COPOLCO), a initialement montré, l'intérêt d'un travail de l'ISO sur une norme de responsabilité sociale (RS). Or, la publication de l'ISO 26000, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale a vu le jour en 2010. Il s'agit d'une norme internationale d'application volontaire, pour tous types d'organisations, quelle que soient leur taille ou leur localisation. Elle constitue ainsi une première étape visant à inciter tous types d'organismes du secteur public ou du secteur privé à mettre en œuvre ISO 26000 pour profiter des avantages d'une action responsable au niveau sociétal.

Les lignes directrices d'ISO 26000 s'inspireront des meilleures pratiques développées par les initiatives de responsabilité sociale (RS) existantes dans le secteur public et le secteur privé. Elles seront cohérentes avec et compléteront les déclarations et conventions correspondantes des nations unies et de ses institutions spécialisées, en particulier l'organisation internationale du travail (OIT), le bureau du pacte mondial de l'ONU (UNGCO) et l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE).

Nous signalons que la définition de la responsabilité sociétale a donné lieu à de nombreux débats. En effet, des visions très différentes de la responsabilité sociétale se sont exprimées au sein du groupe de travail. Un compromis a été atteint avec la définition suivante qui permet d'accorder les différentes visions exprimées :

La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

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

Note 1 : les activités comprennent des produits, des services et des processus.

Note 2: les relations correspondent aux activités de l'organisation au sein de sa sphère d'influence.

Cette définition réalise une synthèse des différentes conceptions de la responsabilité sociale défendues dans la négociation ISO 26000. On y retrouve en effet à la fois la vision éthique défendue par les américains, l'approche orientée vers les parties prenantes défendues par les britanniques, le nécessaire respect de la loi cher aux européens, la contribution au développement durable et le respect des normes internationales de comportement vigoureusement défendus par les français. Cependant, ISO 26000 n'est pas une norme destinée ni appropriée à des fins de certification ou à une utilisation réglementaire ou contractuelle, du fait qu'elle ne contient pas d'exigences, et donc, une telle certification ne serait pas une preuve de conformité à cette norme internationale[26].

2.2 Niveau européen

L'union européenne (U.E.) a édicté plusieurs directives en conseil sur des problématiques de responsabilité sociale :

- la directive du 9 février 1976 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles ainsi que les conditions de travail ;

- la directive du 20 juillet 1998 relative au rapprochement des législations des états-membres concernant les modalités et la procédure des licenciements collectifs, et au renforcement de la protection des travailleurs en cas de licenciements collectifs ;

- et la directive du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique.

[26] www.iso.org

Le texte fondamental au niveau communautaire concernant la RSE reste le livre vert[27] de la commission de l'union européenne (UE) en 2001. En effet, le parlement européen donne une définition de la responsabilité sociale des entreprises, pour lui il s'agit de « l'intégration volontaire des considérations environnementales et sociales dans les activités des entreprises, en dehors des prescriptions légales et des obligations contractuelles ».

Le livre vert de l'union européenne en 2001 a définit la RSE comme suit : « La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Les entreprises ont un comportement socialement responsable lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre à des besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires ».

La déclaration lors du sommet de l'union européenne à Laeken en Belgique en 2001 énonce que « le moment est venu pour l'Europe de prendre ses responsabilités dans la gouvernance de la globalisation, d'être une puissance qui veut encadrer la mondialisation selon les principes de l'éthique, c'est-à-dire dans la solidarité et le développement durable ». Il s'agit pour l'union européenne d'affirmer sa volonté de respecter les grands principes gouvernant la RSE et ainsi d'inciter les états-membres et leurs entreprises d'en faire de même.

Enfin, l'union européenne a créé le système de management environnemental et d'audit ou *éco management and audit schème* (EMAS) dès 1995. Il s'agit d'un règlement détaillant les procédures pour la participation volontaire des entreprises au système d'audit sur leur management environnemental et la mise à disposition au public des résultats.

Les normes européennes et surtout communautaires connaissent une application plus forte que les normes des institutions mondiales, dans les pays européens qui sont états-membres, car l'union européenne notamment par le biais du conseil européen dispose de pouvoirs coercitifs et dissuasifs.

2.3 Niveau français

Il n'existe pas de normes ou de lois spécifiques traitant de la RSE en France ou obligeant les entreprises à la respecter. Nous trouvons, cependant, trois référentiels touchant aux principes

[27] Commission de l'union européenne « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », Livre vert, 2001.

de la RSE : une loi et deux normes, et une institution gouvernementale particulière dédiée aux problématiques environnementales.

2.3.1 La loi sur les nouvelles régulations économiques dite loi NRE

Vers la fin des années 1990, on assiste à la naissance de réglementations qui vont encadrer la RSE. Dans le cadre français cela s'est traduit notamment en 2001 par l'application de la loi NRE (loi sur les nouvelles régulations économiques)[28] qui va imposer aux sociétés cotées de rendre compte de la gestion sociale et environnementale de leur activité.

En outre, la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant sur « l'engagement national pour l'environnement » qui prévoit dans son article 83 que les sociétés devront rendre compte des conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Les sociétés concernées seront celles qui présenteront « un total de bilan excédent un seuil fixé par décret en conseil d'état », celles « dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé » et celles « qui emploient plus de 500 salariés ». Ces dispositions devraient être applicables à partir du 1er janvier 2011.

2.3.2 Les normes SD et AFAQ

La France dispose de deux référentiels, la SD 21000 française et l'AFAQ 1000NR.

La norme SD 21000

Publiée en mai 2003 par l'association française de normalisation (AFNOR), est une norme française sur le management des entreprises et le développement durable. Elle s'adresse à toutes les entreprises quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille. La norme explique les intérêts du développement durable pour les entreprises et propose un système de management à mettre en place. Elle apporte aux entreprises une aide à la réflexion initiale pour la prise en compte du développement durable lors de l'élaboration de leur politique et de leurs stratégies[29].

Cette norme a constitué une base de travail pour l'ISO 26000 (norme de responsabilité sociétale de l'entreprise, publiée le 1er novembre 2010). Elle n'est pas une norme certifiante, mais un outil pour mettre en place une démarche développement durable.

Le modèle d'évaluation AFAQ 1000NR

[28] Loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques (NRE), article L.225-102-1 du Code du commerce.
[29] www.afnor.org

L'évaluation AFAQ 1000NR, éditée en mars 2007 par l'association française de normalisation (AFNOR), est une évaluation du degré d'intégration des principes du développement durable dans l'organisation, dans la perspective de l'ISO 26000. Ce modèle d'évaluation a permis d'anticiper la publication de la norme internationale ISO 26000.

Il a été développé en cohérence avec les principaux référentiels en matière de développement durable, c'est-à-dire le SD 21000, la GRI, le global compact et les éléments disponibles déjà dans le projet de la norme ISO 26000.

L'AFAQ 1000NR, est un modèle d'évaluation qui s'articule autour des deux axes d'évaluation[30]: le premier s'agit de l'évaluation de l'approche stratégique et des pratiques managériales et le deuxième consacré à l'évaluation des résultats relatifs aux trois piliers du développement.

2.3.3 Le ministère français de l'écologie et du développement durable et de la mer

La France dispose au sein de son gouvernement, d'un ministère dédié aux problématiques de RSE et de développement durable. Il s'agit du ministère français de l'écologie et du développement durable et la mer. Une de ses recommandations est que « la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes ».

2.4 Niveau national marocain

Au Maroc, la responsabilité sociale de l'entreprise a été introduite par les filiales des entreprises multinationales qui sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux (Filali Maknassi, 2009). Son développement est favorisé par un contexte global propice porté par des réformes juridiques et institutionnelles parmi lesquelles l'initiative nationale pour le développement humain (INDH), la réforme du cadre législatif et le mouvement de normalisation, et enfin la nouvelle constitution du royaume, support de la démocratisation et de la régionalisation. D'où le Maroc demeure un chantier dans lequel les innovations sociales et économiques sont en plein essor.

[30] www.afaq.org

2.4.1 Le domaine environnemental

La ratification des textes internationaux

Dans le domaine environnemental, le Maroc a ratifié plusieurs textes internationaux, parmi lesquels nous citons : la convention de Genève relative aux rejets d'oxydes de soufre et d'azote responsables des pluies acides(1979), le contrôle des mouvements transfrontières des déchets dangereux et leur élimination : la convention de Bâle (1989), la convention de la protection de la couche d'ozone : le protocole de Montréal (1992), la convention sur les changements climatiques suite au sommet de RIO (1995), la déclaration de sa majesté Mohammed VI au sommet de développement durable à Johannesburg (2002) et l'adhésion au protocole de Kyoto (2002)[31].

Le droit de l'environnement

Le droit de l'environnement vient constituer de son côté, un levier pour le développement durable de nature à soutenir la responsabilité sociale de l'entreprise, faire bénéficier le milieu de ses activités (dahir n°1-03-59, 2003), et vise à assurer la cohérence du cadre de l'environnement tant au niveau national qu'international. Ainsi il s'agit :

- D'assurer la mise en place d'un cadre législatif et réglementaire de protection et de mise en valeur de l'environnement conciliant les impératifs de préservation de l'environnement et ceux du développement socio-économique durable ;

- De réaliser la cohérence juridique de l'ensemble des textes environnementaux existants ou à adopter ainsi que leur adaptation.

La loi relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement (loi 11-03 du 19 juin 2003)[32], invite les autorités au respect des pactes internationaux en matière d'environnement lors de l'élaboration des plans et programmes de développement ainsi que dans la législation environnementale. L'entreprise est ainsi désignée, non seulement pour conformer sa conduite au droit en vigueur et aux principes « usager payeur » et « pollueur payeur » qui sont expressément inscrits dans la loi, mais aussi pour adapter volontairement ses activités et celles de ses partenaires aux finalités poursuivies par cette loi. En particulier, lorsque son milieu d'implantation manque d'infrastructures appropriées et que les moyens institutionnels de

[31] www.dree.org

[32] Dahir n° 1-03-59 du 10 rabii I 1424 portant promulgation de la loi n° 11-03 relative à la protection et à la mise en valeur de l'environnement (B.O. du 19 juin 2003). Ces dispositions générales et spécifiques sont relatives à la protection de la nature et des ressources naturelles, aux pollutions et nuisances, aux instruments de gestion et de protection de l'environnement, et à la procédure et la poursuite des infractions.

surveillance, d'alerte et de formation sont insuffisants, elle est appelée à suppléer aux carences constatées, à introduire les meilleures pratiques et à promouvoir la protection de son environnement. De tels engagements volontaires qui s'inscrivent à la fois dans l'esprit de cette loi et dans les mécanismes d'accompagnement, notamment financiers (fond de dépollution : FODEP) constituent des atouts essentiels pour l'accompagnement de la RSE (M'Hamdi et Trid, 2009). Cette législation trouve son prolongement dans la loi 13-03 relative à la pollution de l'air ainsi que dans la loi 12.03 relative aux études d'impact sur l'environnement qui sont animées toutes deux du même esprit de participation et d'ouverture aux meilleures pratiques environnementales.

La charte nationale de l'environnement et de développement durable

Conformément à l'appel de sa majesté le roi Mohammed VI, une commission nationale constituée de plusieurs départements gouvernementaux a été chargée d'élaborer une charte nationale de l'environnement et de développement durable. Un avant-projet de cette charte a ainsi été réalisé. Il nécessite aujourd'hui la contribution et l'adhésion de tous les citoyens marocains, où qu'ils soient dans le monde, pour pouvoir aboutir. Comme l'a expliqué le souverain, à l'occasion d'un discours à la nation prononcé le 30 juillet 2009 : « *Le Maroc qui, à l'instar de tous les pays en développement, affronte des défis majeurs et pressants en matière de développement, a pleinement conscience de la nécessité de préserver l'environnement et de répondre aux impératifs écologiques* ». Relever ces défis passe obligatoirement par la concertation et par la nécessaire adhésion de tout le peuple marocain.

C'est un grand projet de société qui nécessite la contribution et l'adhésion de tous les citoyens marocains. Il s'agit de mettre en place un système intégré de gestion durable de l'environnement (SPDE), véritable outil de pilotage et de management, visant à concrétiser les principes et valeurs de la CNEDD, dans le cadre d'une planification stratégique progressive.

Enfin un dahir n° 1-14-09 du 4 joumada l 1435 (6 mars 2014) portant-renforcer les mesures d'atténuation et d'adaptation-promulgation de la loi cadre n° 99-12 portant charte nationale de l'environnement et du développement durable.

2.4.2 Le droit du travail : loi n° 65-99 de 2004 relative au code du travail

Par ailleurs, on assiste à la mise en vigueur depuis juin 2004, du code de travail (bulletin officiel n°5210, 2004) qui vient revendiquer son rattachement aux droits humains et aux conventions internationales du travail. Une des nouveautés de code du travail est représentée par la concertation sociale, avec l'institution des instances de médiation, d'arbitrage, de

consultation et des mécanismes de la négociation collective périodique. Il propose aussi, des instruments pour l'adaptation de certaines mesures aux spécificités sectorielles et organisationnelles. Il s'agit principalement des outils internes comme le comité d'entreprise, le comité d'hygiène et de sécurité, l'accord d'entreprise et la convention collective de branche. Cependant, le nouveau code du travail reste incomplet.

2.4.3 L'initiative nationale pour le développement humain (INDH)

L'initiative nationale pour le développement humain, lancée par le roi Mohammed VI en mai 2005, vise à concevoir la fondation d'un programme national pluriannuel pour l'intégration des objectifs sociaux dans les décisions d'investissement. Dans ce cadre, le discours royal constitue un signal politique fort et un vecteur d'incitation et d'encouragement aux initiatives privées : « *La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. À cet égard, nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* »[33]. Il s'agit d'un référentiel stratégique pour le développement social et la consolidation des acquis en matière de démocratie, de décentralisation et d'amélioration des conditions sociales et économiques des couches défavorisées de la population. Dans ce cadre, les entreprises marocaines s'efforcent d'être des acteurs économiques actifs dans l'élaboration de cette initiative nationale. Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) trouve ainsi un cadre stratégique et national auquel les entreprises peuvent se référer.

L'INDH s'inscrit ainsi dans une vision d'ensemble axée autour de trois volets :

• processus politique de consolidation de l'état moderne : démocratie, état de droit, promotion des droits de la femme et de l'enfant ;

• réformes et projets structurants générateurs de croissance ;

• développement humain dans ses dimensions économique, sociale et culturelle, fondé sur les principes de bonne gouvernance à travers l'information, le suivi et l'obligation de rendre compte.

L'élimination de la pauvreté, de la précarité et de l'exclusion est l'un des principaux objectifs de l'initiative nationale de développement humain lancée par sa majesté le roi en mai 2005. L'initiative royale est inscrite dans le paradigme de développement humain durable en tant que

[33] Extrait du message royal à la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement ». (2005), http://www.maec.gov.ma/fr/f-com.asp?num=2884&typ=dr.

stratégie globale de développement qui embrasse tous les droits fondamentaux : économiques, sociaux, culturels, civils et politiques[34].

En réponse à la persistance de la pauvreté, et à la prédominance des approches sectorielles peu participatives et à faible ancrage territorial, appuyées par la carte de la pauvreté réalisée en 2004 par le haut-commissariat au plan (HCP) et par le rapport du cinquantenaire sur le développement humain au Maroc, l'INDH a été conçue pour promouvoir la prise d'initiatives, la responsabilisation et la cohésion sociale. L'INDH s'annonce par une plateforme qui place l'homme au centre de ses préoccupations autour de quatre dimensions :

- des valeurs basées sur la dignité, la participation, la bonne gouvernance et la pérennité ;
- une démarche de proximité et d'efficacité territorialisée reposant sur une planification stratégique et la mise en convergence des programmes sectoriels en cohérence avec les actions des collectivités locales;
- des actions traduites par des programmes spécifiques:

- le programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural
- le programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain
- le programme de lutte contre la précarité
- le programme transversal

- Des modalités novatrices fondées sur des organes de gouvernance du niveau central au niveau local, la gestion par contractualisation axée sur les résultats, la flexibilité des mécanismes et le contrôle à posteriori.

Gérée au quotidien, au niveau central, par une coordination nationale, l'INDH est supervisée par :

- un comité interministériel stratégique de développement humain, présidé par le Premier Ministre, composé des membres du gouvernement et d'établissements et organismes publics
- un comité de pilotage présidé par le premier ministre et composé des départements de l'intérieur, des finances, du développement social et de l'habitat, de l'urbanisme et de l'aménagement de l'espace.

Ces comités sont relayés, au niveau territorial, par des organes de gouvernance au triple niveau régional, provincial ou préfectoral et local.

[34] www.indh.gov.ma

L'INDH offre par ailleurs une capacité de financement additionnelle de 10 milliards de dirhams pour la période 2006-2010 à raison de 2,5 milliards par programme[35].

Une enveloppe de 10 milliards de dirhams est allouée pour la période 2006-2010 répartie comme suit :

- somme déboursée par l'état de 6 milliards de dirhams

- somme déboursée par les collectivités de 2 milliards de dirhams

- somme déboursée par la coopération internationale de 2 milliards de dirhams

À noter également que la seconde phase de l'INDH (2011-2015), lancée par sa majesté le roi en juin 2011, a mobilisé une enveloppe financière de 17 milliards de dirhams (contre 10 milliards de dirhams durant la période 2006-2010), dont 5 milliards de dirhams alloués au financement du nouveau programme de mise à niveau territoriale, qui vient s'ajouter aux quatre programmes lancés dans le cadre de la première phase de l'INDH[36].

2.4.4 Le conseil économique, social et environnemental ou CESE

Le conseil économique, social et environnemental est une institution constitutionnelle indépendante. Mis en place par sa majesté le roi Mohamed VI le 21 février 2011, il assure des missions consultatives auprès du gouvernement et des deux chambres du parlement. Il donne son avis sur les orientations générales de l'économie nationale et du développement durable. La pertinence de ses avis, études et propositions est liée à l'expertise mobilisée, à la capacité d'écoute et de mise en convergence de différentes composantes de la société et forces vives du pays. Pour assurer ses missions, le conseil s'appuie sur une approche globale, il privilégie les thèmes transversaux et encourage l'audace et la créativité dans la production de ses avis et propositions. La composition, l'organisation, les attributions et les modalités de fonctionnement du CESE sont fixées par la loi organique N° 128-12[37].

Les dates phares du conseil économique, social et environnemental sont :

[35] www.indh.gov.ma
[36] http://lavieeco.com/news/actualite-maroc/indh-2011-2014-plus-de-18-600-projets-au-profit-de-4-millions-beneficiaires-32034.html#rybViM1tXjXDrkEC.99
[37] *www.cese.ma/*

- 05 mars 2010 : dahir n° 1-10-28 du 18 rabii I 1431 (5 mars 2010) portant loi organique n°60-09 relative au conseil économique et social.

- 21 février 2011 : sa majesté le roi Mohammed VI, a présidé au palais royal à Casablanca la cérémonie d'installation du conseil économique et social (CES).

- 1er juillet 2011 : adoption de la nouvelle constitution qui étend les missions du conseil aux questions environnementales et de développement durable.

- 21 août 2013 : sa majesté le roi Mohammed VI nomme monsieur Nizar Baraka président du conseil économique, social et environnemental (CESE)

- 14 août 2014 : dahir n° 1-14-124 du 13 chaoual 1435 (14 août 2014) portant loi organique n°128-12 relative au conseil économique, social et environnemental.

Les activités du conseil peuvent être résumées comme suit :

- Saisine et auto-saisine.

À l'exception des projets de lois de finances, le gouvernement, la chambre des représentants et la chambre des conseillers sont tenus, chacun en ce qui le concerne, de soumettre à l'avis du conseil les :

- projets et propositions de loi-cadre concernant les objectifs fondamentaux de l'état dans les domaines économique, social et environnemental ;

- projets liés aux grands choix en matière de développement et les projets des stratégies afférentes à la politique générale de l'état dans les domaines économique, social et environnemental.

Par ailleurs, le gouvernement, la chambre des représentants et la chambre des conseillers, peuvent consulter le conseil sur les projets et propositions de lois revêtant un caractère économique, social et environnemental, notamment ceux tendant à organiser les relations entre les salariés et les employeurs et à édicter des régimes de couverture sociale, ainsi que toute question relative à une politique publique à caractère économique, social, ou environnemental.

- Avis, rapports d'études et propositions

Le conseil est tenu d'émettre son avis en ce qui concerne les projets, propositions et questions qui lui sont soumis, dans un délai n'excédant pas deux mois courant à compter de la date de sa saisine. Ce délai est ramené à vingt jours lorsque l'urgence et ses motifs sont signalés dans la

lettre de saisine à lui adressée par le gouvernement ou par l'une des deux chambres du parlement.

- Analyse de conjoncture

Le conseil est notamment chargé d'analyser la conjoncture et assurer le suivi des politiques économiques et sociales nationales, régionales et internationales, ainsi que leurs répercussions;

- Etudes et enquêtes

Le conseil est notamment chargé de réaliser des études et recherches dans les domaines relevant de l'exercice de ses attributions.

- Rapport annuel
- Le président du conseil soumet à sa majesté le roi un rapport annuel sur la situation économique, sociale et environnementale du pays, ainsi que sur les activités. Celui-ci doit être au préalable approuvé par l'assemblée générale.

2.4.5 Le gouvernement marocain

Le ministère délégué chargé de l'eau auprès du ministre de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement

De par son caractère stratégique, la politique nationale de développement du secteur de l'eau constitue une partie essentielle de la politique du développement durable du pays. Autrefois intégrée dans la famille de l'équipement pour des raisons politiques et d'efficacité, ce secteur qui a acquis expérience et savoir-faire est érigé depuis le 7 novembre 2002 en secrétariat d'état chargé de l'eau (SEE). C'est une première étape qui marque l'intérêt prioritaire du gouvernement à l'accomplissement des missions dévolues à ce département. Depuis octobre 2013, le département de l'eau est érigé en ministère délégué auprès du ministre de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement, chargé de l'eau[38].

Le ministère délégué chargé de l'environnement auprès du ministre de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement,

[38] http://www.water.gov.ma/

En vertu du décret n°2-14-758 du 23 décembre 2014 relatif à l'organisation et aux attributions du ministère chargé de l'environnement, le ministère est chargé du suivi, de l'élaboration et de l'exécution de la politique du gouvernement dans le domaine de l'environnement et du développement durable. Depuis octobre 2013, le département de l'eau est érigé en ministère délégué auprès du ministre de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement[39].

Le ministère de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social

Il est confié à l'autorité gouvernementale chargée de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social la préparation et la mise en œuvre de la politique gouvernementale dans le domaine de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social, et ce en coordination avec les secteurs concernés. La philosophie de la stratégie du pôle social s'inscrit dans le cadre de la capitalisation des expériences et le renforcement des efforts déployés par le ministère de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social en matière du développement humain. Ladite stratégie se fond sur quatre axes stratégiques et quatre axes d'appui afin d'accélérer la mise en œuvre du projet national en ce qui concerne la promotion des droits de l'homme pour un développement social durable et équitable[40].

2.4.6 Les discours royaux et l'adhésion aux valeurs de la RSE

C'est à l'occasion des « intégrales de l'investissement » organisées par la direction des investissements extérieurs, en octobre 2005, que les autorités marocaines ont clairement exprimé leur adhésion aux valeurs de la RSE. Le message royal livré aux participants des « intégrales de l'investissement » en 2005, lors de la 2ème conférence de la mise à niveau environnementale sous le thème « l'investissement socialement responsable », était hautement symbolique de l'engagement des autorités marocaines en faveur du DD et de la RSE.

Le souverain affirmait avec solennité «…*que le développement humain et la sauvegarde de l'environnement doivent être les critères cardinaux tant des investissements que de nos politiques économiques et de nos stratégies de croissance* ». L'intérêt que porte le Maroc à l'engagement sociétal est exprimé clairement par sa majesté le roi Mohammed VI qui rajoutait :

- « *Ma conviction première est que l'investissement constitue, d'abord et avant tout, un moyen qui doit trouver sa finalité dans le progrès et la justice sociale, dans l'émancipation et le bien-*

[39] http://www.environnement.gov.ma/fr/
[40] http://www.social.gov.ma/fr/ministere/le-ministere/mission-et-attributions

être des femmes et des hommes, dans la cohésion sociale, la protection du milieu naturel et le respect des droits et des intérêts des générations futures (…)». Le souverain incite les investisseurs à intégrer des critères extra-financiers dans leur processus d'investissement une approche complémentaire de l'analyse financière classique, en conciliant politique sociale, respect de l'homme, de l'environnement et des générations à venir.

- « *Le développement humain et la sauvegarde de l'environnement doivent être les critères cardinaux tant des investissements que de nos politiques économiques et de nos stratégies de croissance* », ajoute le souverain du Maroc. Il soulignait également l'importance du capital humain comme critère important prenant en compte les relations humaines (rémunération, formation, conditions de travail,…) et le respect des droits humains (travail des enfants, non discrimination à l'embauche, liberté syndicale,…), ainsi que l'importance de critère environnement (programme d'économie d'énergie, de recyclage et d'élimination des déchets, gestion des risques environnementaux), et le critère capital parties prenantes qui désigne les pratiques de l'entreprises à l'égard de ses fournisseurs, ses clients et des différents acteurs de la société civile.

- « *C'est justement dans cet esprit que nous avons choisi, d'impulser et de promouvoir, de façon ferme et résolue, les chantiers de développement social et de lutte contre la pauvreté et l'exclusion, dans le cadre de l'initiative nationale de développement humain que nous avons lancé et que nous avons érigé en chantier de notre règne* ».

Le développement social et la lutte contre la pauvreté sont mis en valeur par le souverain en soulignant l'objectif pour lequel l'initiative nationale pour le développement humain (INDH) est lancée par sa majesté en 2005.

- « *La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. A cet égard, nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* ».

Il concluait en insistant sur l'intérêt porté par le gouvernement marocain à l'action des investisseurs et des entreprises dans ce domaine de RSE.

Pourtant, il est intéressant de savoir qu'avant même de devenir roi du Maroc, sidi Mohammed, fils de Hassan II, était déjà présent en 1992 au sommet de la terre à Rio et son discours à la tribune révélait déjà son engagement en faveur de l'environnement. Ses premiers mots d'introduction rappelaient à l'assemblée des chefs d'états présents de toute la planète que « *pour nous, croyants, l'environnement est un problème de civilisation et de foi et la nature, une*

créature divine confiée à la garde de l'homme, la seule espèce douée de conscience et de raison »[41].

Devenu roi, Mohammed VI a participé au sommet mondial sur le développement durable à Johannesburg en 2002, et a ratifié, la même année, le protocole de Kyoto. Depuis son discours du trône du 30 juillet 2009, le gouvernement marocain a placé la question de l'environnement au cœur de tout projet de développement. « *Le Maroc qui, à l'instar de tous les pays en développement, affronte des défis majeurs et pressants en matière de développement, a pleinement conscience de la nécessité de préserver l'environnement et de répondre aux impératifs écologiques. Face à ces exigences et conformément à ces engagements, nous réaffirmons qu'il est nécessaire de poursuivre la politique de mise à niveau graduelle et globale, tant au niveau économique qu'au plan de la sensibilisation, et ce, avec le concours des partenaires régionaux et internationaux* »[42].

En 2013, le roi reconfirme cette vision dans son discours adressé à la nation à l'occasion de la fête du trône (30 juillet) : « *…dans le même esprit que s'inscrit la volonté de doter le Maroc de la capacité de produire des énergies renouvelables, contribuent ainsi à donner son expression concrète à notre vision du développement durable*. … ». Le souverain ajoute qu' « *…il est donc nécessaire d'engager une politique de formation efficiente et de développer les compétences en la matière, ce qui favorisera, de surcroit, la mise en œuvre de la charte nationale de l'environnement*… »[43]. À cet effet, le souverain soulignait l'intérêt accordé par le gouvernement à la production des énergies renouvelables pour promouvoir le développement durable. Il insiste également sur le rôle important joué par la bonne gestion des compétences dans l'application de la charte nationale de l'environnement et du développement durable. La charte nationale de l'environnement et du développement durable vise, en effet, la définition des droits et obligations des personnes physiques et morales en termes de protection et de valorisation de l'environnement. Il s'agit aussi de déterminer les principes et les valeurs encadrant les politiques publiques et privés afin d'assurer le développement durable.

- « … *L'initiative nationale pour le développement humain n'est ni un projet ponctuel, ni un programme conjoncturel de circonstance. C'est un chantier de règne (…). L'initiative que nous lançons aujourd'hui (…) procéder d'une démarche résolument novatrice et d'une*

[41] Extrait du discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu L'assiste, à l'occasion de la Fête du Trône du 30 juillet 2009
[42] Extrait du discours de Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu L'assiste, à l'occasion de la Fête du Trône du 30 juillet 2009
[43] www.maroc-hebdo-press.ma

méthodologie d'action qui allie ambition, réalisme et efficacité, et se traduise par des programmes pratiques, bien définis et intégrés[44] (…) ».

2.4.7 Les normes du système de management des aspects sociaux dans l'entreprise

D'un autre côté, le Maroc vit un mouvement de normalisation en pleine émergence. Le ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie témoigne d'une grande demande du marché en la matière. Plusieurs normes marocaines sont donc établies. Elles concernent particulièrement le management des aspects sociaux dans l'entreprise à travers la norme NM 00.5.600 (système de management des aspects sociaux dans l'entreprise établi par l'arrêté du ministère de l'industrie et du commerce et de l'énergie et des mines du 17 aout 2001 (B.O, N° 4936 du 29 sep 2001). Cette norme se réfère aux principes définis dans la SA 8000 (social accountability 8000) et aux onze conventions de l'organisation internationale du travail (OIT). Elle tient compte de la réglementation locale et du code du travail et est compatible avec les autres systèmes de management (qualité, environnement et sécurité). La norme spécifie également les orientations générales pour la mise en place et la gestion d'un système d'audit social. Nous citons aussi la norme marocaine sur les généralités de l'audit social (NM 00.5.610), la norme NM 00.5.800 : système de management de santé et de sécurité au travail-guide et la norme NM 00.5.801 : système de management de santé et de sécurité au travail (exigences).

De surcroît, le Maroc était membre de la commission francophone de la préparation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale. Ce mouvement de normalisation reflète une dynamique orientée vers l'intégration des enjeux sociaux dans les systèmes de management et une volonté d'établir les bases normatives pour aller au-delà des obligations légales, et aussi contribuer à un climat de confiance entre les différents acteurs socio-économiques.

2.4.8 La charte de la CGEM (confédération générale des entreprises du Maroc) pour la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

La confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), a mis en place le label CGEM pour la responsabilité sociale de l'entreprise qui est la charte de responsabilité sociale de la CGEM, adoptée le 14 décembre 2006. Cette charte est définie en conformité avec les principes fondamentaux de la constitution du royaume et les stipulations des conventions internationales,

[44] Extrait du discours Royal à l'occasion du lancement de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain du 18 mai 2005

relatives au respect des droits fondamentaux de la personne humaine, de la protection de l'environnement, de la saine gouvernance, de la concurrence loyale.

2.4.9 La COP22 à Marrakech

La COP22 Marrakech[45] « *conférence of parties* » est une conférence annuelle sous l'égide des nations unies et qui a pour thème les changements climatiques. Entre le 07 et 18 novembre 2016, est organisée la COP 22 à Marrakech comme l'avait annoncé Hakima El Haité, la ministre déléguée chargée de l'environnement. Après la COP 21 à Paris, les grands de ce monde se trouvaient donc à Marrakech en novembre 2016. Cette conférence des nations unies sur le climat (COP) avait pour thèmes l'atténuation aux effets du changement climatique et l'innovation en matière d'adaptation. La COP 22 avait aussi pour mission de « développer des outils opérationnels dans le cadre du plan Paris-Lima puis Paris-Marrakech ». Hakima El Haite, avait indiqué à Lima devant l'assemblée générale de la conférence tenue en décembre 2014, que « Lima est la COP des négociations, Paris est celle des décisions », mais la COP22, prévue au Maroc, sera « la conférence de l'action ». Pour rappel, la 7ème conférence des parties à la convention sur les changements climatiques (COP7) s'était déjà tenue à Marrakech en 2001. Ce sera à n'en pas douter l'événement majeur de l'agenda de Marrakech 2016[46].

2.5 Limites de la notion de la RSE

Aucun système économique, social ou politique ne peut garantir que les individus, les entreprises, les organisations en général agiront toujours de manière fonctionnelle et auront constamment une conduite efficace, rationnelle, respectueuses de la loi et de la morale. Même dans une société dotée des meilleures institutions du monde, il est inévitable, ne serait-ce que pour une multitude de raisons accidentelles, que le comportement de certains agents sociaux ne réponde pas à celui que l'on attend d'eux (Hirschman, 1970).

Les approches de la RSE sont critiquées pour leur caractère normatif, reposant plus sur des postulats idéologiques que sur des hypothèses vérifiables. Il s'agirait donc plus d'une idéologie, d'un ensemble de croyances et d'une vision subjective de l'entreprise idéale que d'une véritable théorie. Par exemple, l'hypothèse selon laquelle la performance sociétale de l'entreprise implique la performance économique, n'est pas toujours vérifiée (Aupperle, Carroll et Hatfield, 1985). Les tenants du libéralisme économique et du laissez faire considèrent ainsi que les

[45] www.cop22.ma/
[46] http://marrakech.viaprestige-holidays.com/event/cop-22-marrakech/

principes de la RSE relèvent d'une idéologie subversive car elle remet en cause les fondements même du capitalisme, en particulier le principe de la propriété (Coelho, Mc Clure et Spry, 2003).

Pour l'école libérale, la finalité de l'entreprise est de créer des richesses et de faire du profit, et non pas de s'engager dans des problèmes de société. On peut rappeler l'analyse d'Adam Smith pour qui : « ce n'est pas la bienveillance du boucher, du brasseur ou du boulanger, que nous nous attendons notre dîner, mais du respect de leur propre intérêt. Nous ne nous adressons pas à leur humanité mais à leur narcissisme, et ne leur parler jamais de nos propres besoins mais de leur seuls avantages » (extrait de « la richesse des nations »).

Friedman (1962) affirme que : « la responsabilité sociale de l'entreprise consiste à accroître ses profits ». Une firme doit chercher non seulement à maximiser ses bénéfices, mais aussi à minimiser le mécontentement de sa clientèle, de façon à améliorer son image de marque et à réduire les tensions du corps dont elle est partie prenante (Hirschman, 1970).

En effet, la théorie des parties prenantes décrit difficilement la réalité qu'elle prétend éclairer: elle ne permet pas de qualifier réellement les parties prenantes de l'entreprise, elle ne permet pas de préciser qui est légitime pour représenter celles-ci, elle ne permet pas de dire au nom de quelle légitimité certaines ONG s'expriment. Le simple fait que les salariés de l'entreprise soient considérés comme des parties prenantes (donc externes à l'entreprise…) jette d'emblée une suspicion sur la conception de l'entreprise sous-tendue par cette théorie (Viers et Brulois, 2009).

Mettre sur le même plan, les intérêts des actionnaires et ceux des autres parties prenantes de l'entreprise, reviendrait selon les représentants de cette école de pensée, à renier les droits légitimes des propriétaires. La RSE attribuerait par ailleurs aux entreprises des responsabilités qui doivent relever des seuls pouvoirs publics (état, collectivités territoriales, autorités supranationales).

À l'inverse, certains auteurs reprochent au courant de la RSE de servir de théorie alibi au capitalisme mondialisé. Vogel (1991), ne voit ainsi dans la RSE qu'une doctrine visant à concilier, à long terme, les intentions du capitalisme (faire du profit) avec ses conséquences sur la société (économiques, sociales, environnementales). Il ne s'agit pas tant de remettre en cause la légitimité du profit mais de la redéfinir dans un sens qui tient du bien public ou de l'intérêt général (d'où la notion d'intérêt éclairé). C'est surtout, pour l'auteur, une tentative d'humaniser la vision que la société a de l'entreprise, et de doter les managers de motivations morales et

éthiques leur permettant de transcender des réflexes égoïstes (la recherche du gain). L'auteur est sceptique sur les dimensions morales de la notion de RSE, sur les pratiques managériales réelles. Il craint une utilisation sélective de la notion de RSE qui consisterait, par exemple, pour les dirigeants, à ne prendre en compte les demandes de la société que lorsque celles-ci ne remettent pas en cause fondamentalement les intérêts des actionnaires. La RSE ne serait alors qu'un habillage vertueux de comportements qui resteraient inchangés, afin de réduire la pression sociale qui pèse sur l'entreprise ou bénéficier d'un effet d'image et réputation. Cela renvoie à l'utilisation symbolique, voire cynique, par les entreprises de la notion de responsabilité sociale.

La problématique que pose l'approche théorique de la RSE est celle de la comptabilité entre la logique marchande et financière de l'entreprise, avec la logique sociale et éthique. L'hypothèse centrale -ou le postulat- du concept de RSE est que le respect de certaines valeurs morales ou éthiques est indispensable à un développement économique durable de l'entreprise en tant qu'institution (Post, 2003).

Une autre critique habituellement adressée aux approches théoriques de la RSE est relative à la difficulté de leur opérationnalisation (Gond, 2003 ; Griffin, 2000). Celle-ci est exacerbée par l'ambiguïté des concepts utilisés (par exemple la notion de parties prenantes) et la multiplication des définitions (responsabilité sociale, performance sociale, développement durable, comportement, entreprise citoyenne….). Certaines conséquences du succès -voire de l'effet de mode- de la notion de RSE peuvent toutefois contribuer à réduire les difficultés d'opérationnalisation. Le développement des standards internationaux (ISO 14001 et ISO 14031 pour la gestion et l'évaluation de la performance environnementale), des systèmes de normalisation (SD 21000 de l'AFNOR ou AA 1000 pour la stratégie de développement durable et environnementale) ainsi que les différents référentiels des institutions publiques internationales (global compact, OIT…) contribuent à formaliser les démarches managériales de mises en œuvre de stratégies intégrant la RSE.

La multiplication des normes et des standards, d'origine publique ou privée, non nécessairement convergents (Beaujolin, 2003 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) pose d'autres types de problèmes à l'opérationnalisation de la RSE : celui du reporting en matière de RSE et du contrôle et de la performance sociétale de l'entreprise. Les initiatives individuelles des entreprises en matière de RSE posent également le même problème. C'est le cas, par exemple, des codes de conduite ou des codes éthiques (ALPHA 2004) adoptés par de nombreuses entreprises que ce soit dans un cadre de comportement opportuniste ou dans le

cadre de véritable stratégie sociétale intégrée. Plusieurs tentatives de normalisation du reporting social existent comme le global reporting initiative GRI (impulsé par les nations unis) au niveau international ou les dispositions de la loi NRE en France. Toutefois, ces initiatives sont encore loin de constituer un cadre suffisamment pour apprécier objectivement et réellement la performance sociétale des entreprises.

Conclusion section 2

Comme nous l'avons souligné précédemment, le concept de RSE puise ses racines d'abord du monde professionnel et du monde des affaires. Donc il est normal que les instances nationales et internationales s'intéressent à cette nouvelle vague d'entreprises qui prônent une nouvelle façon de concevoir leurs modèles économiques et leurs activités commerciales.

Cette deuxième section nous a permis de mettre en évidence le point suivant : une institutionnalisation croissante marquée par une pluralité d'acteurs (organismes internationaux et nationaux tels que l'ONU ou l'union européenne (UE), les états, les ONG, les organismes de notation et de certification et les confédérations des professionnels d'entreprise...)

Section 3. Perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les salariés

Afin de comprendre la perception de la responsabilité sociale d'entreprise par les salariés, certains auteurs (Igalens et al., 2011) ont posé les questions suivantes : comment les salariés perçoivent-ils leur entreprise et notamment sa culture et ses valeurs ? Quelles sont leurs opinions sur le rôle de leur entreprise dans la société ? Comment envisagent-ils leur implication personnelle dans les actions, les programmes de responsabilité sociale ? La crise de l'année 2008 a-t-elle affecté ces perceptions ? Y a-t-il des différences de perception entre cadres et non-cadres ? Entre employés d'entreprises privées et ceux d'entreprises ayant été publiques? À travers ces questions, ces auteurs ont cherché à comprendre le sens que les salariés attribuent à la responsabilité sociale de leur entreprise (et non au concept en général) et ont essayé d'explorer les relations qui peuvent exister entre ce sens particulier et la perception de l'entreprise elle-même.

Une telle perception constitue en effet un moyen pour connaître le sentiment des employés vis-à-vis de leur employeur car elle permet de tenir compte aussi bien des dimensions internes, le social stricto sensu, que des relations de l'entreprise avec son environnement et ses parties prenantes. Elle prend en compte à la fois ce qui relève de la mission, de la vocation de la raison d'être de l'entreprise mais aussi ce qui concerne concrètement la façon dont l'entreprise prend en compte ses parties prenantes saillantes et, au premier chef, ses salariés (Igalens et al., 2011).

Nous tentons donc d'accorder une attention particulière à la perception de la RSE par les salariés, en mettant principalement l'accent d'une part, sur l'importance des salariés comme

partie prenante, et d'autre part, sur le processus de la perception en général, et de la perception de la RSE par les salariés en particulier.

La littérature scientifique s'est davantage attachée aux conséquences de la perception de la responsabilité sociale sur la relation entre l'entreprise et ses salariés (Collier et Esteban, 2007 ; Turker, 2009).

Si certaines entreprises (Total, Areva, Danone, Lafarge) ont inclus dans leur enquête d'opinion interne « *people survey* » quelques questions relatives à la perception de la responsabilité sociale, les résultats ne sont pas publiés. Pour cette raison c'est, le plus souvent au travers d'enquêtes plus larges, émanant d'organismes publics ou de media privés, que des résultats sont accessibles. Selon l'une d'entre elles, la perception de la responsabilité sociale est différente selon que l'entreprise est guidée par les valeurs ou par le souci de conformité « *compliance* » mais cette perception constitue cependant un bon indicateur de la fidélité des employés[47].

À la suite d'une enquête menée au Canada portant sur 100 000 personnes, la société de conseil Hewitt (2009) a relié la perception de la responsabilité sociale et l'engagement des employés et a trouvé une corrélation entre le déclin de la perception et le désengagement.

Une enquête du *center for creative leadership*, portant sur 2200 salariés (tous pays) a montré que la perception de la responsabilité sociale par les salariés était restée stable durant la crise de 2008 (Stawiski, Deal et Gentry, 2010).

La filiale de la caisse des dépôts, Novethic, après avoir analysé les rapports de développement durable des entreprises du CAC 40 sous l'angle de la mobilisation des salariés conclut ainsi : «…si l'engagement stratégique dans la responsabilité sociale des entreprises impacte les politiques et les processus, il impacte aussi et surtout le management et les collaborateurs. Il ne peut se concrétiser que si les équipes en comprennent le sens, leurs contributions possibles et modifient leurs pratiques et comportements professionnels » (Rambaud et Marneffe, 2009). Comprendre le sens que les salariés attribuent à la responsabilité sociétale participe à la compréhension de l'entreprise elle-même, c'est-à-dire à la compréhension de sa mission, de sa place et de son rôle dans la société. Mais paradoxalement, jusqu'ici, un plus grand nombre de recherches ont concerné les candidats au recrutement que les salariés eux-mêmes (Igalens et al., 2011).

[47]ECONOMIST (2008), "Just good business." Special report on CSR. January, 19th.

Elles concluent toutes que la perception de la RSE est une composante essentielle de la « marque employeur » et qu'elle exerce une influence importante sur les choix des postulants (Turban & Greening, 1997 ; Daniel B. T. & Daniel W., 1997; Albinger & Freeman, 2000; Backhaus, Stone & Heiner, 2002; Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008). Cependant, il existe des recherches orientées vers la mesure de cette perception**.**

3.1 Les mesures de la perception de la responsabilité sociale

Force est de constater que si quelques échelles de perception de la responsabilité sociale ont été proposées récemment, aucune n'est entièrement satisfaisante (Tahri, 2014). Certaines sont fondées sur la définition des principes de Carroll (1979) et mesurent la perception des actions de l'entreprise selon leur dimension économique, légal, éthique ou discrétionnaire (Aupperle, Carroll et Hatfield, 1985 ; Maignan, Ferrell and Hult, 1999 ; Peterson, 2004). Ces échelles sont contaminées par 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). Ici il s'agit du reflet du désir des dirigeants de présenter leurs entreprises comme celles qui s'engagent de manière active et continue dans la défense des causes d'intérêt général. De surcroit, le modèle de Carroll (1979) est plutôt pris pour servir à la conceptualisation de la RSE et non pour son opérationnalisation.

D'autres échelles adhèrent à une approche de parties prenantes (Freeman, 1984) et focalisent la mesure de la perception sur les activités de l'entreprise qui sont orientées vers les parties prenantes. Ici, on trouve essentiellement l'échelle de Gond et al (Swaen and Chumpitaz, 2008; Gond and al., 2009 ; Turker, 2009). Ce type d'échelle tient compte de toutes les parties prenantes, ce qui limite la mesure des réactions des salariés souvent réduite à une seule question.

Une troisième catégorie d'échelles se base sur le concept de développement durable ; ces échelles sont constituées des dimensions qui opérationnalisent le contenu des trois piliers du développement durable, économique, social et environnemental. Dans cette catégorie, figurent l'échelle d'Alvarado Herrara (2007), et celle de Duarte et Neves (2010). Ces échelles s'intéressent essentiellement aux programmes de développement durable plus qu'à la responsabilité sociétale et restent par conséquent, inadaptées pour l'appréhender.

Enfin deux échelles de perception de la responsabilité sociétale concernent les employés, (Tahri, 2014) la première s'adresse aux managers (Quazi et Brien, 2000), et la seconde cible

uniquement les « *business professionals* » turcs (Turker, 2009). Les managers comme les « *business professionals* » ont des caractéristiques de formation et d'information qui les rendent comparables aux cadres salariés, mais peu comparables aux autres employés.

3.2 La démarche socialement responsable : principes, procédures et pratiques socialement responsables

La RSE est considérée comme un ensemble de politiques, de pratiques et de leurs résultats et conséquences sur la protection de l'environnement et sur l'amélioration de la vie de la communauté (Tahri, 2014).

3.2.1 Les principes et les valeurs d'action et d'organisation de la RSE

Toute démarche socialement responsable doit être fondée sur des principes déontologiques et éthiques solides qui découlent de l'éthique des affaires et font mutuellement référence au développement durable. Les entreprises qui adoptent une telle démarche sont appelées à décliner ces principes dans un code de conduite et/ou une charte éthique qui englobent le plus souvent des valeurs éthiques d'ordre économique, social et environnemental.

- **Au niveau économique,** il s'agit principalement du respect des règles de la concurrence loyale; la prévention de la corruption ; le respect des intérêts des consommateurs et des clients en leur assurant la sécurité sanitaire des produits et leur fournissant des informations exactes via un étiquetage transparent et dépourvues de publicités mensongères ; le respect des fournisseurs et des sous-traitants à travers des relations mutuellement bénéfiques.

- **Au niveau social et sociétal**, on évoque essentiellement le respect des droits de l'homme par la prévention de toutes formes de discrimination, et la liberté de l'exercice du droit syndical ; l'amélioration des conditions de travail ; l'équilibre travail-vie privée ; la formation à l'employabilité ; la contribution au développement de la zone d'implantation par la lutte contre l'analphabétisme et la promotion des savoirs et des métiers générateurs de revenus….

- **Au niveau environnemental**, les principes socialement responsables portent essentiellement sur la protection de l'environnement. Les entreprises doivent minimiser les impacts environnementaux de leurs activités, par la réduction des émissions polluantes, la promotion des énergies renouvelables, et la diminution des rejets de gaz carbonique, la rationalisation de l'utilisation de l'eau…

L'ensemble de ces principes, adapté à chaque entreprise, constitue donc la base de l'approche socialement responsable adoptée par l'organisation, toutefois la multiplicité des outils permettant à une organisation d'agir de manière socialement responsable pourra dépendre des pressions exercées par une ou plusieurs parties prenantes (consommateurs, salariés, actionnaires, organisations publiques etc.).

- En pratique, les entreprises procèdent à l'établissement des principes de RSE auxquels elles veulent adhérer. Cette tâche leur permet soit de procéder à des déclarations de principes, soit de rédiger des chartes d'entreprises ou des codes de conduite. Ensuite, elles cherchent éventuellement à obtenir un label social souvent conçu par des acteurs sociaux externes à l'entreprise. L'objectif final est toujours le même, qu'il s'agisse de labels, ou de codes de conduite, l'entreprise veut obtenir un cadre de référence en matière sociale grâce auquel elle pourra être identifiée, par ses parties prenantes, comme socialement responsable (Delhaye, El Abboubi et Xhauflair, 2006).

- Certaines initiatives et certaines normes comme le pacte mondial des nations unies ; *social accountability* 8000 (SA 8000) ; les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises multinationales ; la déclaration de l'OIT sur les principes fondamentaux et droits au travail et l'ISO 26000, ont essayé d'encadrer au mieux les principes de responsabilité sociale d'une entreprise par la définition d'un certain nombre de dispositifs et d'instruments socialement responsables. La norme ISO 26000 est la plus récente. Elle englobe des lignes directrices ayant pour objectif de guider une entreprise qui veut adopter une démarche de RSE. L'importance de cette norme réside dans sa tentative de fixer aux entreprises une place et de leur attribuer un rôle dans une économie globalisée. Ainsi cette norme est la première norme internationale qui, partant du constat de l'affaiblissement des gouvernements nationaux, propose aux entreprises d'assurer de nouvelles responsabilités qui vont bien au-delà de ce qui est communément attendu d'elles : la création d'emplois et de richesses, la production de biens et de services. Cette norme entend fixer le cadre des relations entre l'entreprise et la société en proposant une conception très large et très exigeante de la RSE.

Au Maroc, le référentiel RSE de la CGEM qui est la charte de la RSE s'aligne avec cette norme internationale et servira comme cadre de référence pour les entreprises labellisées.

Le tableau ci-dessous synthétise les principaux référentiels de la RSE ayant marqué le monde managérial. Il englobe les référentiels internationaux ainsi que l'ensemble de codes de conduite, normes et labels.

Tableau 3. Principaux référentiels de la RSE

	Droits de l'Homme	Droits sociaux fondamentaux	Hygiène et sécurité	Préservation de l'environnement	Lutte contre la corruption
Accords internationaux et principes directeurs	Charte de l'ONU			Accords multilatéraux sur l'environnement	
	Principes directeurs de l'OCDE (1976)				
	Principes directeurs de l'OCDE (1976)				
	Principes et droits fondamentaux de l'OIT (1998)				
	Global compact (Pacte mondial)				
Principes de reporting	Global Reporting Initiative (GRI) G4				
	Loi française sur les nouvelles régulations économiques (NRE)				
Normes privées	SA 8000	OHSAS 18001	ISO 14001	ISO 26000 « Lignes directrices relatives à la RSE »	
Codes de conduite sectoriels	Ex: FLA, collectif éthique sur étiquette, FDC				
Labels (exemples)	Rugmark, Max Havelar, label belge, Label RSE de la CGEM(Maroc)	Diversité Egalité			"Publish what you pay"
Référentiels Investissement socialement responsable (ISR)	Vigéo, Ethibel, Sam, CFIE, EIRIS,				

Source : adapté d'Igalens et Combemale (2005). L'audit Social, coll. « Que sais-je ? »

3.2.2 Les pratiques et processus de déploiement de la démarche de RSE

L'engagement dans une démarche socialement responsable se décline dans des pratiques que l'on peut qualifier de bonnes pratiques qui touchent les différents domaines de celle-ci, à savoir, le domaine économique, le domaine environnemental et le domaine social. Danone, par exemple a élaboré un recueil de cent bonnes pratiques de RSE, connues sous le nom de « *Danone way* ».

- **Les bonnes pratiques économiques** : elles ne concernent pas uniquement la performance financière mais aussi extra-financière. Certaines pratiques socialement responsables semblent caractériser l'atteinte de cet objectif, il s'agit du respect des principes de saine concurrence, la lutte contre la corruption, l'intégration de l'éthique dans les actions commerciales, ainsi que la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation. D'autres pratiques relèvent de « la valeur partagée » (Porter et Kramer, 2011).

- **Les bonnes pratiques environnementales**: elles correspondent aux pratiques qui représentent toutes les actions entreprises afin de préserver l'environnement naturel.

- **Les bonnes pratiques sociales** : elles englobent toutes les répercussions de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses parties prenantes; fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques de produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) ; employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination etc.), et la société en général.

À ce niveau, nous faisons explicitement référence aux pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) (Tahri, 2014). Une direction des ressources humaines et un management socialement responsable se reflètent dans plusieurs pratiques telles que la justice

organisationnelle, l'amélioration de l'information, la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle notamment les handicapés, la responsabilisation du personnel, l'application du principe d'égalité entre hommes femmes, la mobilité, le plan de carrière, le souci de l'employabilité des salariés et leur formation permanente, l'équité dans les rémunérations, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat, la diversité des ressources humaines et la parentalité. De manière générale, une entreprise pourra s'engager dans les activités socialement responsables selon le tableau ci-dessous:

Tableau 4. Les parties prenantes et les actions socialement responsables

Groupe de parties prenantes	**Exemple d'activités socialement responsables**
Actionnaires et propriétaires	*Compte-rendu aux actionnaires des activités socialement responsables *Définition d'une mission qui inclut des objectifs non financiers
Employés	*Engagement dans l'empowerment (délégation des pouvoirs) des employés *Mise en priorité des questions de santé et de sécurité des employés de bénéficier de produits ou de services de qualité constante, *Engagement actif dans la gestion des risques *Apport d'occasions de partages de la croissance et de la profitabilité de l'entreprise *Encouragement de la communication entre les employés et le management *Soutien aux employés, pour leur donner la possibilité d'équilibrer travail, famille et développement personnel
Clients	*Contrôle des impacts des produits et services en matière de qualité, de sécurité et d'environnement *Réponse rapide aux réclamations des clients
Contractants/Fournisseurs	*Intégration des valeurs sociales et environnementales dans les décisions d'achat *Abstention des relations d'affaires avec des entreprises recourant à des pratiques illégales (travail des enfants) *Engagement actif dans la gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement, vérification des pratiques socialement responsables à travers l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement *Réponses rapides aux réclamations des fournisseurs
La communauté au sens large (Incluant les autorités – publiques)	*Implication dans les activités philanthropiques qui coïncident avec les besoins de la communauté- Partenariat avec des organisations de la communauté qui appuient le succès des affaires (c'est-à-dire promotion des initiatives entrepreneuriales dans la région) -Pratique de recrutement visant les groupes désavantagés Sensibilité aux coutumes et cultures locales *Conformité avec les droits de l'Homme standards
L'environnement naturel (ONG, Riverains et générations futures)	*Engagement à minimiser les impacts négatifs et à optimiser les ressources *Analyse de la performance sur le cycle de vie complet pour tous les produits et services *Intégration des valeurs environnementales dans les décisions d'achat

Source : Commission Européenne, 2002 ; Novethic, 2006

Toutefois, l'ensemble des actions RSE exposées dans le tableau ci-dessus n'est pas exhaustif mais représente les grands enjeux liés à une stratégie socialement responsable vis à vis des parties prenantes.

Tous ces principes de RSE, les différentes procédures et les résultats qui en découlent constituent des dimensions sur lesquelles les salariés se basent pour juger et évaluer la crédibilité et la transparence de la démarche RSE engagée par leur entreprise. Or, cela nécessite d'être filtré par la perception des salariés.

Dans ce qui suit, cette perception de la RSE sera étudiée et le rôle important du salarié, en particulier le cadre salarié, comme partie prenante sera discuté.

3.3 RSE et cognition

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

La perception de la RSE par les salariés est considérée comme un mécanisme important de la contribution des salariés à la performance de l'entreprise (Rupp, Ganapathi, Aguilera et Williams, 2006 ; Tulder, Wijk et Kolk, 2009). Elle est considérée à notre sens comme le véritable lien et liant dans notre cas d'étude.

Certains chercheurs avancent que cette perception peut avoir des effets sur l'engagement organisationnel des salariés, leur satisfaction au travail, et leur identification à l'organisation (Peterson, 2004 ; Collier and Esteban, 2007 ; DeRoeck et Swaen, 2010). La RSE peut être appréhendée comme une variable contingente. Son contenu change en fonction de l'activité de l'organisation, mais aussi de la perception de ses acteurs (Gendre-Aegerter, 2008). Pour comprendre les effets de la RSE « perçue » par les salariés sur leurs comportements au travail, en l'occurrence leur implication organisationnelle, nous avons choisi l'adoption d'une approche cognitive. Ce choix est justifié par la nature de cette approche qui permet de s'interroger sur les pensées des salariés envers la démarche RSE, de comprendre leur façon de traiter et d'interpréter les informations relatives à cette politique (Tahri, 2014).

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

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

Dans ce qui suit nous allons essayer de clarifier en premier lieu, le courant de la psychologie cognitive ainsi que celui de la cognition managériale. Nous tenterons ensuite d'expliquer le phénomène de perception de la RSE par les salariés.

3.3.1 L'approche cognitive de la RSE

Tout d'abord, la psychologie est devenue cognitive, alors que l'économie se base toujours sur des fondements néo-classiques (Getz I., 1994).

Usuellement, l'approche cognitive des organisations distingue deux niveaux d'analyse (Schneider et Angelmar, 1993) :

- Le niveau individuel ou managérial : la cognition managériale s'étudie au niveau individuel ; elle part de l'idée que l'étude du processus mental du décideur permet de mieux appréhender le processus de formulation de sa stratégie. La cognition individuelle s'intéresse principalement au processus de décision.

- Le niveau organisationnel ou collectif : l'organisation est considérée ici comme un ensemble d'interactions sociales. L'extension de l'approche cognitive au niveau organisationnel a permis de définir d'autres comportements organisationnels tels que l'apprentissage, le changement et la performance.

L'approche cognitiviste considère l'organisation comme un ensemble de représentations individuelles et collectives qu'il faut identifier et accorder. Dans cette approche, les hommes sont considérés comme des acteurs qui construisent leurs propres représentations de l'organisation.

Les individus d'une organisation ne sont pas de simples acteurs, ils sont uniques car ils ne font pas qu'agir mais ils pensent également. Plus précisément, ils agissent en fonction de ce

qu'ils pensent. On peut même dire qu'une organisation n'a pas de comportement en dehors de celui des individus qui la composent.

En effet, une approche cognitiviste permet de rendre compte et de gérer ces différents aspects. Avec une telle approche, l'adaptation du concept de RSE pour les entreprises implique forcément une meilleure compréhension des perceptions des salariés.

Rares sont les recherches qui ont abordé la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise sous un angle cognitif (Tahri, 2014), notre choix d'approcher ce concept sous cet angle a pour principal objectif de chercher à comprendre les mécanismes de la perception de la responsabilité sociale par les cadres salariés. Pour cela, nous proposons d'expliquer, dans ce paragraphe, le courant cognitiviste et celui de la cognition managériale afin de saisir la subtilité de ces deux approches.

3.3.1.1 Le courant cognitiviste

Les sciences cognitives ont émergé à partir de la deuxième moitié du XX ème siècle, juste après le déclin du grand courant behavioriste, appelé aussi comportementaliste, fondé par le psychologue américain John Broadus Watson (1878-1958). Ce courant a été fortement critiqué par les psychologues de l'époque en raison de sa grande concentration sur les comportements observables sans une vraie prise en compte du rôle des processus mentaux dans l'explication des comportements. Dans cette perspective, les sciences cognitives ont vu le jour recherchant - *à contrario* du courant behavioriste - à saisir le développement des organisations mentales et les relations qui les stimulent (Denzau et North, 1994).

L'expression « cognition » trouve ses origines chez les grecs, *cognos* qui signifie penser (Sims et Gioia, 1986). D'après certains chercheurs (Richelle, 1998a), ce terme « désigne, d'abord, l'ensemble des actes et processus de connaissance, l'ensemble des mécanismes par lesquels un organisme acquiert de l'information, la traite, la conserve, l'exploite ; le mot désigne aussi le produit mental de ces mécanismes […] Il renvoie nécessairement à des activités psychologiques, et revêt dès lors un sens plus spécifique que connaissance, qui s'applique aussi bien aux savoirs accumulés considérés indépendamment des sujets qui les ont acquis ou les utilisent ». Selon Cosette (2004), le terme de cognition se présente comme suit : « les objets de nature cognitive semblent nombreux, diversifiés et non classifiés, bien que l'étude de la cognition renvoie toujours à l'étude de la pensée ». De même, Codol (1989) explique qu'il existe une forte relation entre les différents phénomènes de traitement de l'information, parmi

lesquels, on trouve la perception, les processus d'élaboration de la pensée, le langage et la mémoire (Gendre-Aegerter, 2008). Dans ce sens, il convient de noter que le cognitivisme a mis le point sur l'étude et l'analyse des mécanismes mentaux, il « désigne un ensemble de conceptions psychologiques dont l'objet principal est l'étude des processus d'acquisition des connaissances et de traitement de l'information. C'est un courant théorique qui s'institutionnalise lors de la fondation du *Center for cognitives studies* à l'université de Princeton au début des années 1960 » (Doron et Paron, 1998). D'autre part, les théories cognitives s'intéressent plus à la manière dont l'individu traite l'information. Afin d'attribuer un sens à celle-ci, il se base sur ses perceptions. Pour Stubbart et Ramaprasad (1990), la perspective cognitive permet d'étudier le processus du fonctionnement des boites noires des individus dans le but de comprendre la relation entre le stimulus et la réponse. Il ne s'agit plus de considérer le comportement comme un simple reflexe, mais plutôt comme une finalité en soi (Schneider et Angelmar, 1993).

Les sciences cognitives considèrent que, dans le processus d'acquisition de connaissances, ces dernières seront liées entre elles dans ce qui est appelé un schème cognitif (Gauthier and Tardif, 2005). Celui-ci est une organisation active de l'expérience vécue qui intègre le passé, autrement dit, c'est un réseau cohérent de pensée portant sur un sujet spécifique (Sims et Gioia, 1986). Le schème est « une image mentale qui sert à organiser les connaissances d'une manière systématique, souvent inconsciemment » (Gendre-Aegerter, 2008). Il fournit à l'individu une certaine représentation mentale du phénomène observé et/ou vécu, d'où l'importance de la notion de représentation dans les sciences cognitives (Denis, 1993).

Abric (1994) a défini la représentation « comme une vision fonctionnelle du monde, qui permet à l'individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de références, donc de s'y adapter, de s'y définir une place ». Pour Gendre-Aegerter (2008), cette définition n'a de valeur que si le sujet est pensant capable d'interpréter la représentation et lui donner du sens. Celle-ci fonctionne comme « un système d'interprétation de la réalité qui régit les relations des individus à leur environnement physique et social, elle va déterminer leurs comportements ou leurs pratiques » Abric (1994). Il est donc évident que l'individu pensant considère la réalité à travers ses perceptions.

Après ce bref aperçu historique sur le courant des sciences cognitives, et le relatement de ses principaux fondements, il convient maintenant d'établir la relation entre l'approche cognitiviste et la cognition managériale.

3.3.1.2. La cognition managériale

Les études sur la cognition managériale considèrent la perception de l'environnement externe par les managers comme un facteur déterminant des décisions stratégiques (Huff A.S. et al., 1990). La perception étant le processus par lequel le manager sélectionne, organise, interprète et récupère l'information que lui transmet l'environnement (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002). Dans une perspective cognitiviste, on reconnaît généralement que le manager ne peut appréhender la réalité qu'à travers ses perceptions. De ses perceptions dépendent le diagnostic ou la formulation de problèmes et les solutions apportées (voir : Eden C. et al., 1983 ; Schwenk C.R., 1988 ; Eden C., 2004).

Les recherches sur la pensée humaine ont toujours intéressé les disciplines des sciences cognitives. La cognition managériale représente un courant de recherche qui se consacre au manager et/ou gestionnaire comme individu pensant. Cette approche a connu un vrai engouement depuis les années 1980.

Pour Lauriol (1998), l'approche cognitive « s'intéresse aux processus de production et d'acquisition de la connaissance et aux effets que cette acquisition exerce sur le comportement et l'action du décideur ». Selon le même auteur, l'approche de la cognition managériale donne beaucoup d'intérêt aux concepts cognitifs comme la perception, ou l'interprétation dans la formation de la pensée managériale et les effets qui en résultent sur le niveau comportemental. Ainsi, Gendre-Aegerter (2008), présente la logique du paradigme cognitif exposée par Schneider et Angelmar (1993), et définissant la cognition managériale comme suit : « les individus pensent (= psychologie cognitive), les managers sont des individus (= comportement organisationnel), c'est pourquoi ils doivent penser (= cognition managériale), et les managers pensent également dans l'organisation pendant qu'ils sont engagés dans différentes tâches organisationnelles (ex : prise de décision stratégique et autres, négociations, évaluation de la performance, etc.) (= cognition dans l'organisation) ». Dans ce sens, la compréhension de nombreux problèmes en comportement organisationnel réside dans l'explication du processus cognitif (Sims et Gioia, 1986). Et toute recherche menée en cognition managériale vise essentiellement la quête du sens attribué par les individus à leur environnement (Cosette, 2004). Nous considérons alors les théories cognitives comme celles qui contribuent à la compréhension des comportements des salariés dans leur organisation, par l'explication de la manière dont un acteur traite l'information afin de lui donner un sens par le moyen de ses perceptions.

En effet, les débats relatifs à la nature de la cognition dans le management ont permis l'émergence de quelques modèles de recherche en cognition managériale, parmi lesquels on trouve l'approche sociocognitive. Celle-ci considère les organisations comme des entités sociales où les processus cognitifs sont très influencés par les dimensions sociales dans un contexte d'action donné Lauriol (1998).

Dans la même perspective, la notion des représentations sociales est apparue. Elle a été introduite par Moscovici en 1961 et définie comme une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourante à la construction d'une réalité commune à un ensemble social (Jodelet, 1997). Elle concerne la façon dont nous, sujets sociaux, appréhendons les événements de la vie courante et la connaissance qui se constitue à partir de nos expériences. Abric (1994) avance que la représentation sociale constitue une organisation signifiante et non seulement un simple reflet de la réalité. Elle va dépendre de deux éléments fondamentaux : les facteurs généraux qui incluent l'éducation, les savoirs, les modèles de pensée qu'un individu reçoit et transmet par la tradition ; et les facteurs contingents liés au contexte immédiat. Il est à noter que les représentations sociales sont considérées comme une notion capitale sur laquelle les individus se basent pour produire leurs conduites sociales. Sous cet angle d'approche, l'organisation est considérée comme une entité composée d'un ensemble de représentations individuelles, collectives et sociales ; dans laquelle, les salariés construisent leurs propres représentations, en vue d'acquérir des connaissances à partir de l'environnement dont ils font partie. Celles-ci ne sont pas forcément des jugements de vérité, elles peuvent être des illusions. Selon Beauvois et Joule (1981), chaque individu a son propre univers cognitif où il structure et organise ses connaissances. L'acquisition de ces dernières se fait par le moyen des mécanismes perceptifs. La perception constitue donc le processus par lequel les salariés sélectionnent, et interprètent les informations que leur transmet l'environnement. Cette perception va être abordée dans le paragraphe suivant.

Quelle place et quel rôle peut jouer la RSE 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 par le salarié de l'engagement de son entreprise.

En effet nombre d'actions ne sont pas visibles du salarié, soit qu'elles ne concernent que quelques filiales éloignées soit qu'elles ne s'adressent qu'à des catégories limitées de salariés (handicapés, minorités ethniques, etc.). La communication concernant la RSE (rapports de

développement durable mais aussi campagnes de communication interne) jouera, à cet égard un rôle essentiel. La connaissance et la compréhension de la perception de la RSE par les salariés constituent donc la première étape de toute politique visant à prendre en compte l'impact de la RSE dans les politiques de GRH (Tahri, 2014).

3.4 La perception de la RSE par les salariés

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

Si beaucoup de recherches ont été consacrées à l'histoire et à l'impact de la RSE sur les parties prenantes externes (investisseurs, société civile, etc.) peu l'ont été vis-à-vis des salariés.

Or, les salariés sont à la fois des déterminants, des leviers (ou des freins) et parfois des destinataires de la RSE. Pour cette raison une GRH attentive aux changements qu'introduit la RSE dans les attitudes et les comportements des salariés devrait voir le jour dans les prochaines années. Le point de départ de cette nouvelle GRH réside dans une connaissance et une compréhension de la perception de la RSE par les salariés.

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

Les salariés représentent l'une des principales parties prenantes de l'entreprise. Ils sont destinataires de la stratégie RSE engagée par l'entreprise.

Les salariés sont aussi considérés comme des acteurs clefs de la mise en place et la mise en œuvre efficace d'une démarche socialement responsable. Ils peuvent contribuer à la performance de l'organisation à travers leur engagement et identification envers elle, ainsi que par la promotion de son image RSE en externe.

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

La perception peut être définie comme l'ensemble des processus par lesquels l'individu prend connaissance de son environnement en se basant sur les informations transmises par ce dernier.

Les perceptions ne sont pas les mêmes chez les individus, cela dépend de plusieurs facteurs comme les connaissances personnelles, la personnalité, le milieu social, la culture et d'autres. Le dictionnaire de psychologie adopte la définition de Richelle (1998b), selon cet auteur, la perception est une « fonction de prise d'informations des événements du milieu extérieur ou du milieu interne par la voie des mécanismes sensoriels ».

La perception joue donc un rôle cognitif d'interprétation des informations sensorielles. Concernant le processus de perception, il comprend quatre étapes qui résument aussi le processus de traitement des informations acquises par les individus, il s'agit de l'attention, l'organisation, l'interprétation et au final la récupération de l'information (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002) :

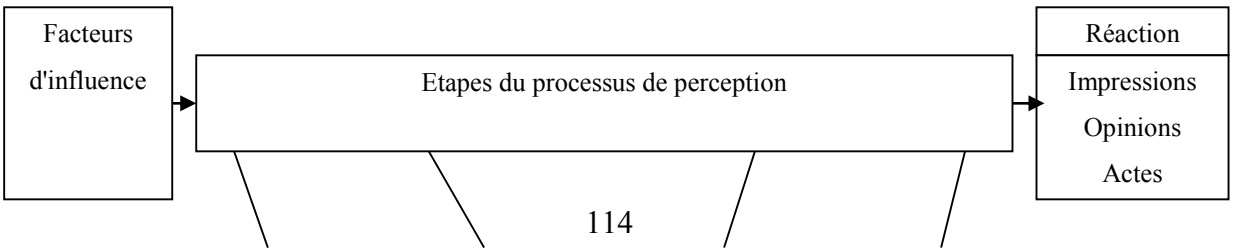
- l'attention : c'est la phase de la sélection des informations sensorielles ;
- l'organisation : il s'agit d'essayer de comprendre, et de donner une signification aux informations retenues.
- l'interprétation : c'est l'étape où les informations retenues sont transformées par l'individu en avis ou impression.
- la récupération de l'information : dite aussi phase de mémorisation, pendant laquelle le cerveau archive les informations retenues. Cependant, ce processus pourra être influencé par certains facteurs qui faciliteront l'apparition des différences de perception dans le milieu organisationnel (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002), il s'agit de :

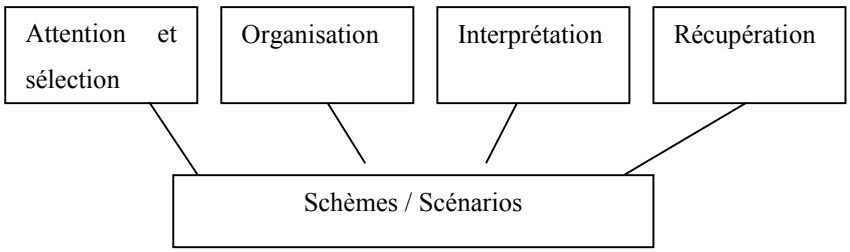
* l'agent perceptif : l'ensemble de caractéristiques individuelles ayant une relation avec ses expériences antérieures vécues, ses besoins, ses motivations personnelles, ses valeurs, ses attentes, sa personnalité, ses attitudes pourra influencer la perception d'un agent perceptif.

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

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

Figure 1. Le processus de perception d'après Schermerhorn et al., (2002)





Cependant, il existe plusieurs biais qui perturbent le processus de perception. Ils peuvent fausser les interprétations et les réactions des humains. Les plus connus sont : l'effet de halo, la perception sélective, la projection, l'effet de contraste, et la prophétie qui se réalise. Le tableau ci-dessous présente ces différents biais, ainsi que leurs descriptions.

Tableau 5. Les biais de la perception

Biais	Description
L'effet de halo	Erreur de perception qui consiste à se faire une impression générale d'une personne ou d'une situation à partir d'une seule de ses caractéristiques (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002.
La perception sélective	Tendance à privilégier une lecture de la réalité qui correspond à ses propres besoins, attentes, valeurs et attitudes, et qui amène à ne voir que certains aspects d'une situation, d'une personne ou d'un point de vue (Schermerhorn et al., 2002 ; Hogarth et Makridakis, 1981).
La projection	Fait d'attribuer à autrui ses propres caractéristiques: idées, convictions, attentes ou besoin (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002.
L'effet de contraste	Erreur de perception qui peut se manifester dans une situation où les caractéristiques d'un individu tranchent avec celles d'autres individus rencontrés avant et évalués nettement plus favorablement ou défavorablement.
La prophétie qui se réalise	Propension à susciter ou à découvrir ce à quoi on s'attend chez quelqu'un ou dans une situation donnée (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002). C'est le phénomène selon lequel un individu possédant des attentes même erronées envers un autre individu peut amener ce dernier à adopter un comportement conforme à ses attentes (Richelle, 1998a).
L'ancrage	Attachement à son jugement initial et manque de sensibilité à l'information nouvelle et divergente (Laroche H., Nioche J.-P., 1994). Seul un faible ajustement est réalisé (Hogarth R. M., Makridakis S., 1981). L'ancrage conduit la personne à rejeter toute information n'allant pas dans le sens de l'ancrage et à avoir une attention sélective vis-à-vis des informations confirmatoires (Barabel M., Meier O., 2002).

Source : adapté de Gendre-Aegerter (2008)

Les salariés sont vus comme une partie prenante particulièrement saillante. Mercier (1999) affirme que « le personnel est un partenaire vital pour l'entreprise. Il est très dépendant de la firme pour son bien-être. L'entreprise a donc une responsabilité forte envers ses employés ». De même, l'approche stratégique de la théorie des stakeholders souligne l'importance des salariés en raison de leur statut de ressource essentielle ou de menace potentielle (Greenwood, 2007). En effet, les salariés sont considérés comme la seule partie prenante qui puisse figuré à la fois en amont, au centre et en aval de la RSE. Le salarié peut être à l'origine d'une action de RSE, le plus souvent il est l'acteur principal, ou l'un des acteurs du programme d'actions et

dans certains cas il en est également le bénéficiaire (Igalens et Tahri, 2012). Comme actions socialement responsables visant les salariés, nous pouvons citer les politiques actuelles de parité et plus largement les actions en faveur de la diversité. De même, leur participation dans des programmes de RSE s'illustre dans des initiatives comme le volontariat, le congé solidaire, le bénévolat, le mécénat associé et le mécénat de compétences. En tant que groupe essentiel de parties prenantes, les salariés peuvent répondre à la RSE engagée par leur organisation de manière positive ou négative, cependant, leurs réponses dépendent de plusieurs facteurs. Delalieux (2007) avance que les *stakeholders* de l'entreprise ne voient dans la RSE que le reflet de leurs croyances, préjugés et valeurs. À ce titre, les salariés sont susceptibles d'évaluer les principes de la responsabilité sociale de leur entreprise, les procédures et les implications qui en résultent. Les jugements qu'ils vont porter sur le résultat de l'évaluation de ces trois dimensions peuvent avoir une influence sur leur manière de se conduire envers leur organisation. Collier et Esteban (2007) soutiennent que l'engagement des employés dans la RSE est un phénomène complexe et à facettes multiples qui sera influencé tant par des facteurs contextuels de l'entreprise que par les perceptions des salariés. Donc, il est évident que les salariés vont seulement réagir à ce qu'ils perçoivent comme comportements responsables ou irresponsables de leur organisation. En effet, nombre d'actions ne sont pas visibles du salarié, soit qu'elles ne concernent que quelques filiales éloignées soit qu'elles ne s'adressent qu'à des catégories limitées de salariés (handicapés, minorités ethniques, etc.). La communication concernant la RSE (rapports de développement durable mais aussi campagnes de communication interne) jouera, à cet égard un rôle essentiel. La connaissance et la mesure de la perception de la RSE par les salariés constitue donc la première étape de toute politique visant à prendre en compte l'impact de la RSE dans les politiques de GRH (Igalens et Tahri, 2012). Nous supposons donc que seule la RSE perçue par les salariés pourra affecter les attitudes et les comportements de ces derniers. En effet, cette perception de RSE peut être différente de la manière dont le management ou les entreprises externes l'envisagent. Cette perception peut également être différente chez les employés et les catégories d'employés. À partir des multiples définitions de RSE présentées, il ressort qu'elles sont toutes structurées autour de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Les salariés, en tant que « *stakeholders* », pourront avoir une réaction favorable à l'égard des actions socialement responsables envisagées pour eux, comme pour d'autres initiatives orientées vers les autres groupes de stakeholders. Le sens et le contenu que peut avoir une démarche socialement responsable peuvent varier en fonction de l'activité de l'entreprise mais aussi de la perception des parties prenantes concernées. Cependant, malgré

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

3.5 Perception et modèle culturaliste de la RSE

Rappelons également l'implicite qui recouvre la façon de parler sur ces « objets » que sont les modèles organisationnels (Pesqueux, 2002). Un des contacts avec ces objets-là se fait le plus souvent par le discours. Le problème est alors de révéler les représentations véhiculées par le discours sans pour autant masquer la co-production de ce discours et des éléments de réalité qui lui servent de preuve induits par la manière d'en parler (Pesqueux, 2006).

Rappelons enfin que le culturalisme repose sur le postulat de la compréhension de nos comportements au regard des cultures auxquelles nous appartenons et à partir desquelles nous portons un regard sur les autres.

3.5.1 Modèle « américain » et modèle « européen » de la RSE

Avant de s'engager sur cette voie, examinons le jeu subtil (et souvent pervers) qui s'établit entre idéal-type (ou archétype) - stéréotype et préjugé. « L'interculturel » nous invite à distinguer idéal-type (construit dans une perspective compréhensive) de stéréotype (« support » discursif de l'idéal- type tout comme du préjugé) et de préjugé (qui est l'usage affectif » dégradé » du stéréotype). Coe nous y invite 'ouvrage publié par le centre de documentation tiers-monde (Flécheux, 2000). Un stéréotype signifie « une action que l'on répète sans l'avoir soumise à un examen critique (..) Ils sont simplificateurs et globalisants, en ignorant les variations ». Le préjugé est un jugement (positif ou négatif) qui précède l'expérience, un prêt à penser consacrer, dogmatique, qui acquiert une sorte d'évidence tenant lieu de toute délibération ». Le problème que vient de poser cette brève convocation des notions d'idéal-type, de stéréotype et de préjugé est aussi celui de savoir si les instruments de gestion ne pourraient finalement pas être interprétées dans l'une des catégories comme dans l'autre… En d'autres termes, un modèle « américain » de la RSE, par exemple, ne pourrait-il pas être un idéal-type tout autant qu'un préjugé (Pesqueux, 2006) ?

D'où l'obligation, pour qui veut parler d'un stéréotype « américain » de la RSE, de lui trouver un stéréotype de comparaison, qualifié « d'européen » ici.

Tableau 6. Comparatif perspective américaine versus perspective européenne

Perspective américaine	Perspective européenne
Eviter les impacts dommageables à la valeur actionnariale et à la réputation	Partie intégrante de la « philosophie » managériale au regard d'une culture organisationnelle et d'un management basé sur la référence à des valeurs
Demande « externe »ayant induit les codes d'éthique	Le management ne peut ignorer la démocratie sur le lieu de travail
Tradition du républicanisme civique(en particulier de la vertu civique d'honnêteté)	Les perspectives « éthiques » émanent des partenaires sociaux
Importance accordée au training formel sur les valeurs	Importance accordée à la compréhension des valeurs
Tradition juridique de la Common Law où une place est laissée au conflit et à l'interprétation	Tradition juridique des codes napoléoniens, du droit du travail
Importance des lois sur la corruption	Aspect volontaire (et non légal)
Les codes d'éthique sont des quasi-lois	Les codes d'éthique sont des guides sans caractère obligatoire
Federal Seentencing Guidelines	Partenariat employeur/employé (dont les syndicats)
Cours d'éthique des affaires dans le cursus de management	Cours sur les implications économiques dévie des affaires, compte tenu de perspectives éthiques

Source : Yvon Pesqueux 2006

À l'issue de cette perspective comparative, la question qui se pose (mais qui est inhérente à toute perspective culturaliste) est celle de la validité et l'exhaustivité suffisante des traits ayant permis de construire chacun des deux stéréotypes (Pesqueux, 2006). C'est d'abord la question qu'aborde J.P. Ségal (2003) en soulignant, avec la RSE, les contours d'une situation interculturelle riche d'enseignement à partir d'un concept très imprégné de références anglo-saxonnes.

Par ailleurs, la société marocaine est le produit d'une longue histoire qui a connu une interaction permanente de plusieurs facteurs: humains, sociaux, économiques, etc. On peut, même, dire que «pendant des siècles, s'est perpétuée la société marocaine se reproduisant toujours à l'image d'elle-même ». L'état et la monarchie ont marqué toujours l'histoire du Maroc. La constitution marocaine retrace de façon plus ou moins sommaire les traits caractéristiques qui ont toujours marqué l'identité marocaine dont on cite : l'Islam, la monarchie et la langue arabe.

3.6 L'ISLAM : un cadre idéal de réflexion pour la RSE

Derrière le succès du vocable RSE, qui s'est construit peu à peu à l'intérieur des sciences de gestion en tant que champ d'étude et domaine de recherche fertile, se cache une longue et riche histoire (Pasquero, 2005). En effet, les premiers travaux académiques théoriques de référence consacrés à la RSE remontent aux années 1950 avec l'ouvrage de Howard Bowen (1953) : « *social responsibilities of the businessman »* sous des considérations éthiques et religieuses.

Souvent, les sphères académiques font référence à deux sources relatives aux fondements religieux de la RSE. D'une part, la référence à la religion protestante considérée comme source explicite de la RSE. D'autre part, le recours à la religion catholique qualifiée comme soubassement implicite de la RSE. Néanmoins, bien que les principes de la RSE soient

compatibles avec les principes islamiques, on constate une quasi-absence de l'approche de l'Islam dans les travaux académiques fondateurs (Amaazoul et El Hila, 2016). Ce manque de reconnaissance académique de l'Islam en tant que religion pour approcher la question de la RSE devra être comblé par une mise en exergue de la religion islamique comme un cadre idéal pour la RSE. Malgré la compatibilité des préceptes de l'Islam[48] avec le pacte mondial des nations unies, la religion islamique est souvent ignorée voire masquée dans les travaux académiques portant sur les racines religieuses de la RSE. Cela peut être expliqué par le fait que la plupart des écrits en la matière ont été réalisées par des auteurs protestants ou catholiques qui connaissent peu les secrets des valeurs et principes islamiques contenus dans le *Coran* et dans le *Sunna* (Amaazoul et El Hila, 2016).

Ce constat conduit à mette en exergue la place singulière que devrait jouer l'Islam en tant que cadre idéal de RSE.

D'après l'analyse menée par l'OWW Consulting[49] (*Novethic*, 2009)[50], il y a une compatibilité entre les principes de l'Islam et ceux du *global compact.*

Tableau 7. Compatibilité entre le Pacte Mondial de l'ONU et l'ISLAM

L'ONU (Capital social)	**L'Islam**
-Les entreprises doivent promouvoir et respecter la protection des droits de l'Homme internationalement proclamés. -Garantir qu'elles ne sont pas complices de violations des Droits de l'Homme.	-Droit à la vie. -Droit à un niveau élémentaire de vie. -Droit à la liberté individuelle. -Liberté d'expression. -Liberté de croyance.
Les Droits du travail des Nations unies (Capital humain)	**L'Islam**
-Les entreprises doivent soutenir la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit à la négociation collective. -L'élimination de toutes formes de travail forcé et obligatoire. -L'abolition effective du travail des enfants. -L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.	-Embaucher quelqu'un pour un travail non spécifié est invalide. -L'effort nécessaire doit être stipulé, et les travailleurs ne doivent pas être surchargés. -Les salaires doivent être payés et l'esclavage est découragé. -Les conditions de travail doivent être sûres et toute sorte de discrimination est prohibée.
Environnement de l'ONU (Capital Naturel)	**L'Islam**

[48] Un mode de vie islamique consiste en la réalisation de la paix et de l'harmonie tant au niveau individuel et social qu'environnemental (De Courcelles D, 2012: 47).

[49] OWW Consulting (2006), Islam and CSR: The compatibility between the tenets of Islam and the UN Global Compact, *Research Report*, December, <www.oww---consulting.com>

- OWW Consulting is an organisation based in Kuala Lumpur providing CSR and SRI research in Asia-Pacific, Europe and the Middle East. L'agence OWW Consulting fournit en particulier des données extra---financières sur les entreprises asiatiques.

[50] Novethic (2009), « Finance Islamique et ISR : convergence possible ? », Note de travail, mai.

-Les entreprises doivent promouvoir la précaution approchée aux défis environnementaux. -Prendre des initiatives pour promouvoir plus de technologies respectueuses de l'environnement. -Encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.	-La nature appartient à Allah et non pas à l'Homme (Coran 4:126) -L'Islam encourage la modération et décourage le gaspillage (Coran 7:31)
L'ONU (Capital social)	**L'Islam**
-Les entreprises sont invitées à agir contre toutes les formes de corruption, y compris l'extorsion et la subornation.	-La corruption est interdite -La corruption est punissable

Source : Schema et UAB (2012)[51]

3.6.1 La vision islamique de la RSE

D'après Denis Dupré (2008), le danger de l'accumulation des richesses écartant de DIEU et la nécessité tyrannique d'aider les plus pauvres vont structurer la société. Ces ordres proviennent directement de la sourate LXIV du jugement dernier du Coran : *«15. Vos richesses et vos enfants sont votre tentation pendant que DIEU tient en réserve une récompense magnifique. 16. Craignez DIEU de toutes vos forces; écoutez, obéissez, faites l'aumône (sadaqa) dans votre propre intérêt. Celui qui se tient en garde contre son avarice sera heureux»*. Par le biais du troisième pilier de l'Islam, la *zakat*[52], les musulmans ont une obligation débourser aux pauvres ce qui ont de droit sur leur bien. Ce nom *zakat* a un sens paradoxal : accroissement. Dans ce cadre, le don ne doit pas être compris comme un appauvrissement mais comme enrichissement par purification de l'âme humaine de l'avarice Dupré (2008).

D'un autre côté, d'après Élisabeth Forget (2009), la définition donnée au développement durable rejoint les objectifs de la *shari'ah*. Selon le penseur Al-Ghazali (1058-1111), la loi islamique vise en effet à promouvoir le bien-être de tous les hommes, bien-être qui repose sur la sauvegarde de leur foi (*din*), de leur être (*nafs*), de leur intellect (*aql*), de leur postérité (*nasl*) et de leur richesse (*maal*)[53]. Les musulmans doivent être forts matériellement et moralement afin de poursuivre les objectifs de sagesse, de pitié, et de justice qu'impose la *shari'ah*. Cela implique donc un enrichissement pour pouvoir répondre aux besoins essentiels, mais nécessite également d'éviter toute dépense exagérée (Forget, 2009).

La RSE n'est donc pas perçue ici comme une initiative stratégique ou utilitaire que les entreprises prennent pour valoriser leur image ou pour accroître leur performance financière à

[51] Schema & UAB (2012), Directives en matière de RSE pour le secteur financier. Projet fondé par The U.S. Department of State, Bureau of Near Eastern Affairs, Office of the Middle East Partnership Initiative (MEPI).
[52] C'est un impôt obligatoire qui représente un quarantième (2,5%) des ressources financières, et est destiné aux plus démunis. Il sert d'une part à purifier le croyant d'éventuelles pensées contraires à la religion (avarice, cupidité…) et d'autre part à subvenir aux besoins de la société (Novethic, 2009: 17).
[53] Ces termes arabes employés sont propres au soufisme. Leur traduction ne saurait être tout à fait satisfaisante.

long terme. Le concept de RSE dans l'Islam prend un sens plus large en englobant la dimension de *Taqwa*[54] (piété). Ainsi, les entreprises, en tant que groupes d'individus, assument les rôles et responsabilités qui sont les leurs en tant que vice-gérants et serviteurs de Dieu, dans toutes les situations (Forget, 2009).

Tableau 8. Revue des obligations et droits des intervenants dans une perspective islamique

Intervenants	Description	
Actionnaires	Droits	Profit, propriété personnelle, contrôle.
	Obligations	Transparence, activités éthiques, Équité, Investissement halal dans les entreprises.
Employés	Droits	Rémunération équitable, vie digne, bonnes conditions de travail concernant la sécurité, charge de travail équitable, confidentialité, formation et développement.
	Obligations	Pas de tricherie dans le travail, utilisation optimale du temps et des compétences, vie privée des politiques d'entreprise, travaillant en tant que fiduciaire des propriétaires.
Fournisseurs	Droits	Respect des contrats en matière de crédit et d'autres conditions.
	Obligations	Déclaration de qualité, quantité exacte, sécurité, processus de production hygiénique, prix équitables, aucune disposition de thésaurisation des produits et de services halals.
Clients	Droits	Déclaration de qualité, quantité exacte, sécurité, processus de production hygiénique, prix équitables, aucune disposition de thésaurisation des produits et de services halals.
	Obligations	Respect des contrats en matière de crédit et d'autres conditions.
Concurrents	Compétition équitable	
Environnement	Gérance (saine gestion)	
Communauté	Droits	Environnement propre, emploi, santé, éducation, pas de discrimination, l'organisation répond à toutes ses obligations en tant que membre de la communauté.
	Obligations	Considérer l'organisation en tant que membre de la communauté et l'aider à réussir, satisfaire aux obligations contractuelles.
Les Pauvres	Bien qu'ils ne contribuent pas de façon substantielle à la société, ils ont le droit, sous la forme de Zakat, aux avantages monétaires de la société et des autres Intervenants.	

Source : Schema et UAB (2012)

L'Islam insiste aussi sur la préservation de la descendance. Cela signifie qu'il faut assurer une distribution équitable des richesses entre les générations, mais également préserver les ressources, et l'environnement. La *shari'ah* propose un ensemble de directives qui rejoignent ce que nous appelons aujourd'hui le développement durable (Dusuki, 2008). C'est donc en se basant sur la *shari'ah* que les musulmans peuvent témoigner d'une RSE, conformément à leur engagement religieux. Ainsi, un homme ne doit pas conduire ses activités - qu'elles soient économiques, sociales, ou autres - comme un agent économique centré sur lui-même à la

[54] Le principe de *Taqwa* conduira une entreprise à toujours opérer de façon socialement responsable, sans se soucier des conséquences financières (Dusuki, 2008: 20).

recherche de la plus grande profitabilité. Au contraire, l'homme islamique doit équilibrer ses droits et ses responsabilités individuels et ceux de la société (Dion, 1998).

La RSE est donc une initiative morale et religieuse fondée sur la croyance selon laquelle une société doit bien se comporter vis-à-vis de son environnement, sans se préoccuper des conséquences financières, positives ou négatives, d'une telle attitude. L'invocation de la *shari'ah* et du principe de *taqwa* dans les affaires implique que l'entrepreneur n'est plus uniquement guidé par la maximisation des profits, mais aussi, et surtout, par la poursuite du bonheur suprême, dans cette vie et au-delà (Dusuki, 2008). Dans cet esprit, l'Islam propose un modèle de RSE plus approfondi que les modèles proposés par les théories économiques classiques et ce, en raison du principe de *taqwa* qui répond fortement aux *stakeholders*. Enfin, et à travers le principe de vice-gérance, l'Islam envisage les entreprises comme des intendants, non pas uniquement des ressources financières des actionnaires, mais aussi des ressources économiques de la société toute entière, pouvant ainsi parvenir à la bénédiction de Dieu. Cela implique un besoin inéluctable pour les entreprises de faire pénétrer dans la conduite de leurs activités les meilleures pratiques de RSE[55].

Au terme de cette réflexion, force est de constater qu'historiquement la RSE est au croisement des doctrines religieuses catholiques et protestantes. Néanmoins, et au vu de la forte synchronisation de la RSE avec la religion islamique, l'Islam apparaît comme un cadre idéal pour approcher les questions relatives à la RSE (Amaazoul et El Hila, 2016). À l'instar des religions catholique et protestante, la religion islamique, via la *sharî'ah*, propose aussi un modèle de RSE. Alors que l'approche occidentale de la RSE est essentiellement matérielle, plus centrée sur les conséquences pratiques d'une posture socialement responsable que sur ses fondements éthiques, la vision islamique de la RSE repose sur une approche plus holistique. De même, les principes moraux et éthiques issus du *Coran* et de la *Sunna* sont plus durables et absolus. Ils constituent, à ce titre, des bases solides et de meilleures directives pour les entreprises qui veulent prospérer, tout en se montrant socialement responsables (Forget, 2009).

In fine, il convient de mentionner que la contribution du religieux dans la théorisation de la RSE est indéniable puisque la religion semble être un stade suprême de la RSE. De même, la RSE est conçue comme quête d'une spiritualité managériale recherchée par les nouveaux entrepreneurs de morale (Gond, Acquier et Igalens, 2012).

[55] Schema & UAB (2012), Directives en matière de RSE pour le secteur financier. Projet fondé par The U.S. Department of State, Bureau of Near Eastern Affairs, Office of the Middle East Partnership Initiative (MEPI).

Conclusion section 3

Cette troisième section de ce premier chapitre a été consacrée à l'étude de la perception de la RSE par les salariés. Cette section est articulée autour de quatre paragraphes. Un premier qui a été consacré à la mesure de la RSE, le second a traité de la RSE et cognition, le troisième a été dédié à la perception de la RSE par les salariés et le dernier a évoqué le prisme du modèle culturaliste de la RSE pour souligner le cadre de l'Islam comme un idéal-type très capable de servir amplement la construction de la RSE.

Même si notre positionnement méthodologique se veut constructiviste, nous avons tenté de faire un détour sur quelques échelles de mesure de la perception de la responsabilité sociale qui ont été proposées récemment, or d'après Tahri Najoua (2014) et aussi Tahri Najoua et Jacques Igalens (2012) qu'aucune n'est entièrement satisfaisante. Ce qui encourage encore et autant des recherches compréhensives.

Nous avons abordé la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise sous un angle cognitif (Tahri, 2014), notre choix d'approcher ce concept sous cet angle a pour principal objectif de chercher à comprendre les mécanismes de la perception de la responsabilité sociale par les salariés. Pour cela, nous avons proposé d'expliquer, dans ce paragraphe, le courant cognitiviste et celui de la cognition managériale afin de saisir la subtilité de ces deux approches.

Puis nous avons abordé la perception de la RSE par les salariés en faisant référence au processus de perception d'après Schermerhorn et al, (2002).

Mais toutefois, nous avons repositionné la dimension culturaliste de la RSE comme évoquée par Yvon Pesqueux (2006), vu d'une part l'intérêt de mettre en évidence la culture dans notre cas d'étude et éclairer encore une fois la différence qui existe entre les approches américaines et européennes, et nous avons clôturé cette section par un bref détour sur la dimension religieuse de l'Islam.

Bien que le point de vue du salarié apparaisse donc primordial tant pour l'initiative que pour le déroulement de programme d'action dans le champ de la RSE, son point de vue est encore assez mal connu. La compréhension du point de vue de cette partie prenante apparaît essentielle.

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

Conclusion Chapitre 1

L'objectif de ce premier chapitre a consisté en la mobilisation du concept de RSE et sa perception par les salariés en se référant ainsi à notre sujet.

Ce chapitre nous a permis de mettre en évidence la diversité des fondements théoriques et institutionnels du construit de la RSE qui puise encore en partie ses fondements du monde professionnel rendant par conséquent un exercice de conceptualisation délicat.

Il s'agit d'un concept aux perspectives plurielles, concept ambigu, ambivalent et imprécis rendant encore le terrain fécond pour des recherches compréhensives.

Le bref panorama des termes employés met en valeur l'hétérogénéité des définitions et des approches, ce qui par conséquent génère des enjeux et des interprétations multiples souvent polémiques.

Pour le cas des approches néolibérales, nous avons constaté que les différents scandales financiers, écologiques et humains qui ont éclaté depuis la fin du 20ème siècle ont fragilisé lourdement cette thèse.

Concernant les approches par les parties prenantes, qui sont essentiellement fonctionnalistes, analysent les comportements effectifs comme des réponses aux attentes ou aux pressions des groupes d'acteurs, mais elles ne permettent pas de rendre compte de l'encastrement social de ces comportements (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Enfin, même si les approches institutionnalistes sont riches en perspectives, elles demeurent cependant dominées par la théorie des contrats et la conception qui en découle, celle des parties prenantes.

En évoquant le cas de la norme ISO 26000, nous signalons que la définition de la responsabilité sociétale a donné lieu à de nombreux débats. Cette définition réalise une synthèse des différentes conceptions de la responsabilité sociétale défendues dans la négociation ISO 26000 : on y retrouve en effet à la fois la vision éthique défendue par les américains, l'approche orientée vers les parties prenantes défendues par les britanniques, le nécessaire respect de la loi cher aux européens, la contribution au développement durable et le respect des normes internationales de comportement vigoureusement défendus par les français.

Dans cette recherche nous nous intéressons essentiellement aux salariés comme principale partie prenante. L'importance du capital humain est devenue incontournable, l'homme est à l'origine et à l'aboutissement de toute action organisationnelle. Ceci dit, la performance, la

prospérité et la survie des firmes dépendent dans une large mesure des comportements et des attitudes des personnes qui y travaillent.

Comme le soulignent Capron et Quairel (2004), « le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises ».

Il ressort de ses multiples définitions présentées, que celles-ci sont toutes structurées autour de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Les employés, en tant que « stakeholders » pourront avoir une réaction favorable à l'égard des actions socialement responsables envisagées pour eux, comme pour d'autres initiatives orientées vers les autres groupes de *stakeholders*.

En outre, une entreprise aux responsabilités élargies (Imbs, 2005), peut-elle traiter ses salariés comme une simple « partie prenante » ?

Un questionnement peut se poser au salarié : quelle place et quel rôle peut jouer la RSE dans l'explication de ses comportements? Dans notre cas d'étude, il s'agit de saisir l'effet sur son implication organisationnelle. 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 par le salarié de l'engagement de son entreprise.

À cet égard, une discussion a été orientée vers la perception de la RSE en termes de principes, procédures et pratiques socialement responsables engagés par les organisations. La liste des activités socialement responsables présentées n'est de loin pas exhaustive mais illustre bien les grands enjeux liés à une gestion responsable des parties prenantes. Tous ces principes de RSE, les différentes procédures et les résultats qui en découlent constituent des dimensions sur lesquelles les salariés se basent pour juger et évaluer la crédibilité et la transparence de la démarche RSE engagée par leur entreprise. Ensuite, une explication du processus de la perception de la RSE par les salariés a été abordée.

Bien que le salarié apparaisse une partie prenante primordiale tant pour l'initiative que pour le déroulement de programme d'action dans le champ de la RSE, la compréhension de son point de vue, encore assez mal connu, apparaît essentielle.

Pour cela, la connaissance et la compréhension de la perception de la RSE par les salariés deviennent des questions de recherche importantes et urgentes. Ce qui pourrait suggérer des recherches de type corrélationnel entre la RSE et les construits habituels des théories que sont la satisfaction, l'implication, la motivation, la mobilisation, l'engagement, etc.

Nous assumons le fait que ces recherches doivent reposer sur une compréhension de la perception par le salarié de l'engagement de son entreprise dans la RSE.

Chapitre 2. Implication organisationnelle

Nous mobilisons la littérature de l'implication organisationnelle car notre problématique relève de ce thème et s'insère dans la discipline de la gestion des ressources humaines (GRH).

Nous allons nous interroger sur les apports des différentes recherches à la résolution de la problématique et à la modélisation de la situation problématique.

Nous aborderons les écrits selon leur contribution à la progression du raisonnement vers la réponse à la question de recherche, car nous voulons indiquer ce que nous allons étudier et comment nous nous démarquons des autres recherches.

Pour mieux appréhender le concept de l'implication organisationnelle et sa mobilisation dans la littérature, il nous semble utile de faire un bref détour sur le corps de connaissance de la GRH.

Une première section en deux paragraphes est dédiée à la GRH et l'implication ; ceci afin de notifier tout d'abord l'interaction RSE et GRH, positionner les salariés et leurs syndicats comme de véritables moteurs de la RSE, éclairer la position de la GRH entre convergence et contingence, évoquer les pratiques de gestion des ressources humaines et leur apprentissage stratégique.

À propos de l'implication, nous allons traiter ses théories, ses différentes formes, ses typologies et encore les notions qui lui sont connexes, à noter l'engagement, la motivation et la satisfaction.

Une deuxième section est consacrée à l'implication organisationnelle, ses origines, ses dimensions, ses définitions, ses caractéristiques, ses antécédents, ses corrélats et ses conséquences.

Une troisième section, est prévue pour expliciter nos choix conceptuel et théorique par rapport à la littérature.

Section 1. GRH et implication

Avant de nous pencher sur la seconde section dédiée spécifiquement à l'implication organisationnelle, nous allons essayer d'aborder, au préalable et d'une manière consécutive, la GRH et l'implication.

D'une part, que l'on parle de paternalisme, de philanthropie, d'entreprise citoyenne, de développement durable ou bien encore de responsabilité sociale, l'entreprise s'est toujours sentie responsable de ses salariés et œuvre constamment à l'amélioration de leurs conditions de travail et de sécurité (Ballet et De-Bry, 2001).

Ainsi, Gond (2006) avance que *«…les définitions du développement durable, qu'elles s'inscrivent dans une perspective macro sociale ou dans la perspective plus opérationnelle de la triple bottom line font une part belle aux dimensions humaines* ».

Une stratégie de RSE en matière de ressources humaines ou responsabilité sociale interne, a pour finalité de créer, maintenir et développer les emplois et le capital humain de l'entreprise à long terme. Elle conçoit que la gestion des ressources humaines ne doit pas se résumer aux procédures administratives obligatoires, mais englobe des missions liées au recrutement, à la formation, à la mobilité, à la motivation, à la fidélisation, à l'implication, à la gestion des compétences et à la visibilité des perspectives d'évolution, aux conditions du bien être au travail et l'équilibre entre le travail et la vie privée..

La direction des ressources humaines (DRH), en tant que fonction de direction d'entreprise, et la GRH en tant que discipline scientifique n'ont pas été jusqu'ici « moteur » du mouvement général qui, depuis dix ans, se dessine en faveur de la responsabilité sociale de l'entreprise (Allouche, Igalens et Louart, 2004). Le plus souvent se sont les directions générales qui ont donné l'impulsion générale. Les DRH et les chercheurs en GRH devront produire encore des réponses à des questions simples mais importantes sur les changements, les enjeux, et les conséquences qu'un salarié peut attendre de l'engagement de son entreprise dans la RSE et en connaitre le sens.

L'entreprise aux responsabilités élargies (Imbs, 2005) peut-elle traiter ses salariés comme une simple « partie prenante » ? Nous pensons qu'il faut que de nombreuses recherches s'attachent à produire de la connaissance sur ce sujet et notamment sur les relations entre « engagement de l'entreprise dans la RSE » et les construits habituels du champ de la GRH, satisfaction au travail, implication organisationnelle, motivation, esprit d'équipe, loyauté, engagement, etc.

La RSE couvre les questions sociales et environnementales. C'est une vision élargie du référentiel classique de responsabilité de l'entreprise qui intègre des contraintes de protection

de l'environnement et le respect de règles d'équilibre de la société civile en plus des responsabilités concernant la gestion des ressources humaines (Allouche, Igalens et Louart, 2004).

Les salariés et leurs syndicats sont considérés comme de véritables moteurs de la RSE. Les diverses enquêtes réalisées montrent qu'ils considèrent généralement qu'il s'agit d'une invention des employeurs et que le discours performatif pourrait cibler à mieux faire accepter des mesures de changement, de restructuration, de mobilité ou de flexibilisation de l'emploi. Ils sont donc plutôt méfiants et, même lorsqu'il y'a des explications émanant des syndicats, ils ne comprennent pas encore la portée et les enjeux de cette nouveauté dans le paysage des idées managériales, déjà très encombré par la succession des modes et des préceptes véhiculés par les cabinets de consultants (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

La situation est néanmoins différente chez les cadres salariés qui, assez malmenés au cours de ces dernières années, y ont vu la possibilité de regagner en reconnaissance: des syndicats de cadres, d'associations d'ingénieurs et de dirigeants d'entreprise "modernistes" se sont même associés pour diffuser un manifeste sur « la responsabilité sociale des cadres » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

1.1 Gestion des ressources humaines (GRH)

1.1.1 Le syndicalisme et la négociation collective

1.1.1.1 Le syndicalisme

Mancur Olson (1978) évoque que « les groupes agissent pour défendre leurs intérêts est sans doute fondé sur le présupposé que les individus, à l'intérieur des groupes, lorsqu'ils entreprennent une action, songent à leurs intérêts propres. Si les individus d'un groupe négligeaient par altruisme de rechercher leur prospérité personnelle, il est peu vraisemblable que collectivement ils s'efforceraient d'atteindre quelque objectif égoïste commun. Une telle abnégation est toutefois considérée comme exceptionnelle et l'on estime d'habitude que le comportement intéressé est la règle, tout particulièrement dans le domaine économique; personne ne s'étonne qu'un homme d'affaires aspire à des profits élevés, qu'un travailleur réclame une augmentation de salaire ou qu'un consommateur lutte pour une baisse des prix.

Le mouvement syndical a commencé sous formes de petites associations aux intérêts locaux, indépendantes les unes des autres. Le développement aux États-Unis de syndicats nationaux viables a pris environ un demi-siècle- et même après leur instauration, il a fallu du temps pour

qu'ils supplantent les syndicats locaux en tant qu'émanation principale du pouvoir syndical. Il est de fait que les syndicats locaux se sont constitués les premiers, mais il est de plus significatif que ces premiers syndicats soient nés, non dans les usines les plus vastes mais dans les petits ateliers, si bien qu'ils étaient loin d'avoir l'ampleur de certains syndicats régionaux modernes.

Dans les premières années les syndicats américains pratiquaient autant que possible la politique de monopole, interdisant l'accès des ateliers ou des chantiers aux non-syndiqués, bien que les garanties de type « contrats de travail » aujourd'hui courantes n'existassent pas d'ordinaire alors (Olson, 1978).

De son côté, Allan Flanders (1952) souligne qu'en Angleterre, le syndicalisme obligatoire a gardé un caractère « tacite et inavoué » jusqu' à nos jours et « le droit au travail » est ici vraiment une question vitale.

1.1.1.2 La négociation collective

Devant un environnement économique de plus en plus mondialisé, les organisations syndicales doivent s'adapter en trouvant des formes d'organisation, de concertation et de dialogue avec les firmes qui dépassent les cadres nationaux et mêmes régionaux; certes, la question n'est pas vraiment nouvelle et il existe déjà des structures syndicales (fédérations syndicales internationales (FSI))ou de représentation (comités de groupes mondiaux, comités d'entreprise européens) qui répondent en partie à cette préoccupation, mais elles se révèlent soit insuffisantes soit trop limitées pour satisfaire à une exigence de régulation sociale qui devient extrêmement complexe, compte tenu de l'enchevêtrement en réseau des systèmes de production et d'échanges (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Que les syndicats s'inquiètent de celui qui fait « cavalier seul » est un fait bien connu. Mais les théoriciens les plus fameux du mouvement ouvrier n'ont pas suffisamment tenu compte du phénomène et Selig Perlman (1928), dans sa thèse classique sur les syndicats américains, l'une des plus marquantes et les plus éminentes, l'a complètement ignoré. Ce même auteur a tenté d'expliquer le développement des syndicats américains et leur insistance sur les négociations collectives plutôt que sur les réformes politiques par ce qu'il a appelé « la conscience de l'emploi ».

Le développement des accords-cadres internationaux, certes encore modeste (une cinquantaine fin 2006) et circonscrit aux firmes multinationales originaires de l'Europe occidentale continentale (Descolonges et Sainsy, 2006), constitue ainsi de nouveaux enjeux auxquels les entreprises sont confrontées, mais le mouvement peut préfigurer ce que sera une

future négociation collective internationale. Il en est de même de la prise en compte des risques environnementaux majeurs qui reste un domaine encore mal maîtrisé par les syndicats, en dehors des risques industriels.

Pour ce qui est des instruments de l'organisation internationale du travail (OIT), la collaboration entre les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs et entre ces deux types d'organisations et les autorités publiques vise principalement:

1) la consultation, que ce soit au plan de l'entreprise,[56] au plan de la branche d'activité économique, soit au plan national,[57] ou sur des questions relatives aux activités de l'OIT,[58] ou d'autres types de questions ;

2) la négociation collective bipartite[59] et tripartite.[60]

Dans les instruments de l'OIT, la négociation collective se conçoit comme l'activité ou le processus qui a pour but la conclusion d'un accord ou d'une convention collective. Aux fins de la recommandation n° 91, on entend par convention collective: « tout accord écrit relatif aux conditions de travail et d'emploi conclu entre, d'une part, un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs et, d'autre part, une ou plusieurs organisations représentatives de travailleurs ou, en l'absence de telles organisations, les représentants des travailleurs intéressés, dûment élus et mandatés par ces derniers en conformité avec la législation nationale » (recommandation n°91, paragraphe 2).

1.1.2 La gestion des ressources humaines (GRH)

Notre problématique relève du thème de l'implication organisationnelle des salariés et s'insère dans la discipline de la gestion des ressources humaines (GRH).

La GRH est à la fois un corps de connaissances et une activité exercée par des membres de l'entreprise, l'un et l'autre se structurant historiquement en étroite interdépendance.

---

[56] Recommandation (no 94) concernant la collaboration sur le plan de l'entreprise, 1952.
[57] Recommandation (no 113) sur la consultation aux échelons industriel et national, 1960.
[58] Convention (no 144) sur les consultations tripartites relatives aux normes internationales du travail, 1976, et recommandation (no 152) sur les consultations tripartites relatives aux activités de l'Organisation internationale du Travail, 1976.
[59] Recommandation (no 91) sur les conventions collectives, 1951, convention (no 98) sur le droit d'organisation et de négociation collective, 1949, recommandation (no 149) sur les organisations de travailleurs ruraux, 1975, convention (no 151) sur les relations de travail dans la fonction publique,1978, recommandation (no 159) sur les relations de travail dans la fonction publique, 1978, convention (no 154) sur la négociation collective, 1981, et recommandation (no 163) sur la négociation collective, 1981.
[60]Paragr. I *d)* de la Déclaration de Philadelphie.- Le texte des conventions et des recommandations sur la négociation collective mentionnées dans les notes précédentes se trouve dans: *BIT, droit syndical de l'OIT: normes et procédures*, Genève,1996.

Les connaissances en GRH s'élaborent davantage à partir des activités des services du personnel que des logiques de type scientifique; elles se structurent en étroite interdépendance avec le vécu organisationnel (Louart, 1993).

La fonction ressources humaines élabore des méthodes qui nourrissent la GRH, en tant que corps de connaissances; cette entité organisationnelle est de surcroît structurée, renforcée et légitimée par ces connaissances (Bentaleb, 2002).

La fonction ressources humaines se différencie profondément selon les pays, les types d'organisation et les stratégies d'entreprise….Les connaissances qu'elle produit sont fréquemment contingentes, en particulier lorsqu'il s'agit de méthodes très pragmatiques liées à des expériences très limitées dans le temps, l'espace et parfois dans des cadres de références. Mais les facteurs de contingence sont rarement explicités et une approche typologique reste rare dans le domaine.

Il faut aussi remarquer que la structuration interne des connaissances en GRH dépend fréquemment et, peut-être exclusivement, des activités des services du personnel eux-mêmes (exemple : communication, recrutement, gestion des carrières, rémunération…) et rarement de logiques de type scientifique (Bournois, Livian et Thomas, 1993).

L'entité organisationnelle GRH structure ainsi profondément les frontières et le découpage interne du domaine de connaissances.

Pour Jean Marie Peretti (2005), la GRH a pour objectif d'une part, de développer les ressources des salariés de l'entreprise et d'autre part de les mobiliser afin d'atteindre les objectifs fixés. Ainsi, les individus ne procurent de la valeur qu'à condition que des pratiques de GRH efficaces soient mises en œuvre pour exploiter leurs compétences (Barraud, (1999).

Dejoux Cécile (2010) souligne que les ressources humaines ne peuvent être seulement les supports comme si la stratégie se décidait ailleurs et qu'ils n'en étaient que les bras armés. Dans des situations de crise, de fusion ou de restructuration, on sait que les meilleures stratégies se heurtent à la dure réalité de la mise en œuvre et de l'exécution. C'est là le domaine de la GRH : à vouloir en intégrer les réflexes trop tard dans un processus, on le paie parfois très cher. La difficulté des situations évoquées n'exige pas un « support » mais une co-construction des processus de changement en intégrant très tôt les aspects humains.

De son côté, Jean Marie Peretti (2013) évoque que : « *parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources* ».

La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée.

Le DRH est un « partenaire d'affaires ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation (Peretti, Helfer et Orsoni, 2013).

Le partner RH devrait avoir au moins trois caractéristiques (Dejoux Cécile, 2010) :

-Premièrement, son professionnalisme devrait lui permettre de bien analyser les situations sociales et d'en comprendre les risques et chances d'évolution dans le temps. Il n'est pas qu'un spécialiste de l'outil et de la mesure mais un bon connaisseur du terrain social avec une expérience de relations sociales et de traitement des problèmes humains concrets. Pour être un partenaire il faut exister : on existe par son professionnalisme et celui-ci n'est pas facile à faire transparaître dans le domaine des RH : en cette matière tout le monde a l'impression de comprendre. La question du parcours des professionnels des RH est posée.

-Deuxièmement, le responsable des RH doit avoir gagné une place dans le jeu de pouvoir de l'entreprise qui lui permette d'être partenaire. La question du choix des DRH est donc posée.

-Troisièmement, un partner doit co-construire. Il n'est pas là qu'en soutien, il doit aussi influencer la stratégie. La stratégie est un processus continu fait évidemment de moments forts de décision mais aussi d'une longue série d'itérations selon un processus d'apprentissage étroitement piloté.

1.1.2.1 La GRH entre convergence et contingence

L'approche universaliste de la gestion affirme que le monde des affaires est gouverné par des intérêts similaires de part et d'autre des frontières. Certaines pratiques dites « bonnes pratiques », agissent significativement sur la performance de l'entreprise indépendamment du

contexte. Par voie de conséquence, les modes de gestion et les formes d'organisation des différents pays convergeraient. Il en émane l'adhésion à l'*one best way* en matière de gestion (Frimousse et Peretti, 2005). Cependant, cette vision est contestée (Schneider et Barsouw, 2003). Se basant sur l'échec des tentatives de convergence, du tiers monde notamment, les précurseurs de l'approche contingente, parmi lesquels figurent Lawrence et Lorsch (1969), affirment que vouloir exporter des pratiques dites universelles sans tenir comptes des spécificités culturelles est source d'échec. Les limites de l'approche « universaliste » ont été également soulignées dans diverses recherches sur le management international des RH. La polémique suscitée en France en 2002 par le PBC (*Personal Business Commitment*) adopté par IBM France a fait ressortir les différences d'acceptabilité des outils selon les pays (Peretti, 2002).

A travers des travaux menés sur les entreprises africaines, Mutabazi (2001) explique les échecs de développement de certaines multinationales en Afrique par la mésestimation des enracinements culturels, religieux et ethniques des populations africaines.

Ainsi, s'opposant à l'approche de la convergence, le courant contingent affirme que les projets internationaux et transnationaux soulèvent des difficultés techniques, financières mais aussi et surtout des difficultés culturelles impossibles à négliger pour une entreprise. En effet, les acteurs des firmes s'incarnent dans une tradition culturelle profonde, laquelle revêt des significations particulières. Par conséquent, la mise en œuvre de nouvelles pratiques est réalisable à condition que ces dernières soient en accord avec l'ensemble des représentations des membres de l'entreprise. Chaque entreprise doit identifier les défis de son environnement externe et ses caractéristiques internes. L'analyse de ces défis lui permet d'inventer les politiques et pratiques adaptées et donc efficaces.

L'approche contingente conduit donc à rechercher ce qui est particulier au contexte et les variables qui l'influencent pour les prendre en considération dans les pratiques managériales (Tregaskis, Heraty et Morley, 2001).

L'uniformisation des pratiques à l'aide d'une culture forte qui transcenderait les cultures nationales comporte de nombreux risques. En effet, remettre en cause les modalités managériales nationales, revient à enfreindre des règles culturelles et à bouleverser des équilibres sociaux établis, pouvant susciter des frustrations et des réactions brutales.

Dès lors, gérer la dimension contextuelle nécessite un nécessaire processus de traduction culturelle au risque de conduire à l'incompréhension, au conflit et finalement à l'échec. Les

approches émanant des travaux D'Iribarne (2003) expliquent l'influence des valeurs exprimées dans une société à la fois sur le comportement, le style de gestion et les pratiques managériales. D'autres chercheurs, dont notamment Bellon et Gouia (1998), ont souligné l'importance de l'environnement externe sur la prédominance de certaines pratiques managériales dans une firme. Comme le soulignait Jean Marie Peretti (2013), « Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter. La DRH doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées. Ces pratiques mettent en œuvre des logiques de réponse. Ces logiques, induites par les contraintes internes et externes imprègnent progressivement depuis vingt-cinq ans les pratiques RH dans les divers contextes nationaux. Une approche contingente de la GRH s'impose ».

La convergence des politiques et des pratiques de GRH des entreprises européennes vers leurs homologues maghrébines est enclenchée. Les visions, les vocations et les missions de la fonction ressources humaines (FRH) sont les mêmes des deux côtés de la méditerranée. La convergence des évolutions est probablement plus forte encore. Cependant, les approches opérationnelles sont différentes. Les facteurs contextuels rendent la « conversion » au modèle dominant anglo-saxon très rare.

L'hybridation peut rapprocher lentement deux sphères sans substituer l'une par l'autre. Avant de s'intéresser à l'éventuelle convergence des pratiques de gestion des ressources humaines avec le Maghreb, il semble nécessaire de s'interroger sur l'existence d'un modèle de gestion des ressources humaines européen (Frimousse et Swalhi, 2014).

1.1.2.2 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Par l'expression « pratiques de gestion » les généralistes et penseurs de la gestion sous entendent ordinairement un « ensemble de manières de faire » typique à une organisation ou à un ensemble d'organisations qui les appliquent (Peretti, Helfer et Orsoni, 2013) (Guérin et Wills, 1991). En ce qui concerne la GRH par exemple, il existe plusieurs activités (Tsui et Milkovich, 1987) dont l'objectif est d'organiser le travail, de recruter du personnel, d'assurer leur développement ou de les motiver ; chacune de ces activités peut être réalisée de façon différente : le travail peut être structuré d'une manière enrichie ou spécialisée, le recrutement peut se réaliser en interne ou en externe, la rémunération peut contenir des primes ou pas, etc.

L'ensemble des choix voulus ou inexprimés qu'une organisation effectue en la matière constitue ses pratiques de GRH.

Un réseau plus ou moins important, de politiques, de procédures, de directives, règles, traditions, habitudes etc., décrit ces pratiques qui ont pour but d'acquérir les ressources humaines appropriées, de les accroître et de les développer (Besseyre des Horts, 1988). Ces pratiques influencent les effectifs, les savoir-faire et être des employés mais aussi leurs habitudes et peuvent donc avoir un impact sur la culture organisationnelle (Cummings, 1984).

Elles représentent un moyen pour l'entreprise de se distinguer des autres et de faire face à un environnement concurrentiel, de fait, pour atteindre les objectifs fixés, l'entreprise doit posséder certains atouts par rapport à la concurrence (Porter, 1980).

Traditionnellement reliés à la façon dont les produits sont créés (utilité, originalité, esthétique), réalisés (coût, qualité) ou vendus (prix, disponibilité, publicité), ces atouts s'avèrent rapidement éphémères et surtout « copiables » s'ils ne reposent pas sur un potentiel humain en mesure de les exploiter, de les adapter et de les renouveler (Porter, 1980).Dans un tel cadre, l'atout concurrentiel avéré est l'atout humain c'est celui sur lequel repose tous les autres.

Les pratiques de gestion des RH en influençant les effectifs, les compétences et les comportements, constituent l'un des principaux leviers dont dispose l'organisation pour développer ses atouts concurrentiels et assurer son succès, (Gould, 1984 ; Schuler et MacMillan, 1984 ; Ulrich, 1986a ; Ulrich 1987a). En somme, selon Galambaud (2002), la GRH se compose de disciplines distinctes entre lesquelles la planification des besoins et l'obtention des ressources humaines, la rémunération, la motivation et l'évaluation des collaborateurs, la formation et le déploiement des ressources humaines. Comme la totalité des pratiques de gestion en rapport avec les personnes, elle peut être entendue dans l'optique de valoriser et déployer les qualifications de ces personnes et de celles du groupe de travail en contribuant à la recherche de la performance (Galambaud, 2002). Une bonne maîtrise des buts stratégiques de la GRH participe à la performance de l'organisation et à l'élaboration des valeurs. Plusieurs recherches ont examinés les pratiques GRH par rapport à leur participation à la performance des organisations, Delery et Doty (1996) différencient trois dimensions :

-la dimension universelle précise qu'il y a des pratiques meilleures que d'autres et que l'ensemble des entreprises pourraient améliorer leur performance si elles les mettaient en œuvre. Il est question « des pratiques innovatrices », des « meilleurs pratiques » ou des pratiques « à haut rendement » ;

-la dimension contingente, soutient qu'il n'existe pas de bonnes pratiques universelles. Les meilleures pratiques se retrouvent à l'intérieur de chaque cas c'est-à-dire que ce sont celles qui correspondent aux contingences du contexte. Pour une meilleure performance, les pratiques doivent converger dans le même sens avec les autres aspects de l'entreprise, précisément avec la stratégie de l'entreprise. Pour cette dimension une organisation améliorerait son efficacité en adoptant les bonnes pratiques pour sa stratégie de déploiement ;

-la dimension configurationnelle se concentre sur les liens qui existent entre un groupe de pratiques dépendantes entre elles et la performance de l'entreprise.

Les pratiques de GRH les plus utilisées dans les travaux sont : le recrutement, la formation, l'évaluation des performances et la rémunération (Bayad et Liouville, 2001). Evaluer revient à « déterminer de façon précise ou approximative, en vue d'une action ultérieure, la valeur d'une personne, d'une méthode ou d'un procédé par rapport aux performances attendues ou d'un résultat par rapport aux objectifs fixés » (Peretti, 2005).

En définitif, en tentant un rapprochement avec la RSE, on retrouve des éléments similaires avec les pratiques de gestions des ressources humaines.

1.2. Implication

L'implication est une source de multiples investigations vu que nombreux sont les chercheurs et les directeurs des ressources humaines qui s'intéressent à ce concept. Mathieu et Zajac (1990) ont répertorié dans leur méta-analyse sur une période de vingt ans (1967-87) plus de deux cents articles se rapportant à ce concept. L'importance de la valeur travail au sein de notre société, la temporalité ainsi que les énergies physique et mentale consacrées au travail mais, le fait qu'il demeure un des environnements privilégiés des individus, traduit l'importance accordée à l'implication des individus à l'intérieur des organisations (Plane, 2012).

Des méta-analyses effectuées par Commeiras et Charles-Pauvers (2002), et Fabre (1997) certifient l'importance de cette notion pour les chercheurs. Selon Commeiras (1994) plusieurs auteurs soutiennent à travers leurs réflexions et travaux que l'implication représente un levier important favorisant l'action et l'efficacité. «L'individu impliqué prendrait position aux buts et aux valeurs de l'entreprise, il serait prévenant envers cette dernière et consoliderait ses valeurs les plus fortes. Plus précisément c'est ce type d'individu dont une entreprise aurait besoin, individu qui la soutiendrait face à la crise, une restructuration par exemple » (Thévenet, 1992). Ainsi, les salariés les plus impliqués ont de meilleures performances que ceux qui le sont moins (Angle et Perry, 1981 ; Porter et *al.* 1974). Par ailleurs, pour les entreprises l'implication

comparée à la satisfaction du personnel est le plus souvent un moyen favorable pour maîtriser d'une part, le turn-over du personnel (Neveu, 1993 ; Mathieu, 1988 ; De cottis et Summers, 1987 ; Pierce et Randall, 1987), d'autre part, l'absentéisme (Mathieu et *al.,* 1990)[61], et le retard (Mathieu et al, 1990 Angle et Perry,1981). Finalement elle est aussi un indice de l'efficacité de l'entreprise (Randall, 1987 ; Baba et Knoop, 1987).

1.2.1 Les théories de l'implication

Deux théories de l'implication sont distinguées dans la littérature scientifique jusque dans les années 80 : les théories attitudinales et les théories comportementales (Safy, 2011).

1.2.1.1 Les théories attitudinales

Dominantes en sciences de gestion, les théories attitudinales de l'implication portent leur attention sur l'implication organisationnelle (*organizational commitment*). Les tenants de cette approche (Buchanan, 1974 ; Steers 1977) considèrent l'implication au travail comme une attitude.

Cette dernière est définie en psychosociologie comme un « état mental » envers un objet matériel ou idéal (organisation, profession, poste, valeurs, etc.). L'attitude détermine l'action des individus au travail, et, en conséquence, permet de prédire leur comportement ou intention comportementale (Commeiras, 1994). C'est en ce sens que Mowday et al. (1982) définissent l'implication comme un « état d'esprit » positif de l'individu envers son organisation, et montrent que l'implication attitudinale est fondée sur la notion d'échange et de réciprocité entre les individus et une organisation : elle est ainsi fonction de la manière dont les individus sont traités par une organisation donnée. De ce fait, nous pouvons comprendre que l'implication attitudinale est le résultat des expériences et des situations positives vécues par le salarié au sein de l'organisation qui l'emploie (Safy, 2011).

L'attitude est appréhendée au travers de trois composantes (Fabre, 1997), qui permettront par la suite aux chercheurs de définir les dimensions de l'implication :

-la composante affective : qui concerne les émotions et sentiments à l'égard de l'objet de l'attitude (Mowday et al., 1979);

-la composante cognitive : ou l'état d'esprit concernant l'objet de l'attitude est fonction de raisonnement, de croyance, de jugement (calcul) (Becker, 1960) ;

[61] Aujourd'hui on peut parler de plusieurs centaines voire milliers entre communication lors des congrès et articles

-la composante conative : annonçant la conduite, l'action, l'intention comportementale face à l'objet de l'attitude.

Les théories attitudinales de l'implication s'intéressent aux éléments influençant le développement de l'implication ainsi qu'aux conséquences de cette attitude sur les comportements au travail (Vanderberghe et al., 2009). Leur intérêt réside, d'une part, dans la volonté d'étudier les liens psychologiques qui lient le salarié à son organisation (ou profession, poste, emploi, etc.), et, d'autre part, à déceler, prédire des intentions comportementales ou des comportements effectifs permettant de mettre en exergue les conséquences favorables ou défavorables de ces comportements potentiels au sein de l'organisation (Safy, 2011). Pour Morrow (1993), l'implication attitudinale est une implication affective dans la mesure où les attitudes sont en premier lieu des construits affectifs.

C'est ainsi que plusieurs montrent que l'implication affective est liée positivement à des comportements favorables au travail, tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle, la performance, la présence, l'intention de rester dans l'organisation (Meyer et al., 2002).

1.2.1.2 Les théories comportementales

Moins développées que les théories attitudinales, les théories comportementales se penchent davantage sur les « conditions favorisant la répétition d'un comportement ainsi que les effets de ce comportement sur les attitudes » (Vanderberghe et al., 2009). Les théories comportementales considèrent l'implication comme un acte effectif de l'individu pouvant amener à comprendre ses attitudes à l'égard du travail. C'est dans ce sens que Salancik (1977) écrit qu' « *agir, c'est s'impliquer soi-même* ».

Si l'implication attitudinale (caractérisée comme un état mental, une tendance ou un mécanisme psychologique) est un processus interne au sujet, impossible à observer directement où le comportement est la résultante de l'attitude ; au contraire, l'implication comportementale, considérée comme un acte effectif, est un processus d'extériorisation où l'attitude est la résultante du comportement (Safy, 2011). Comme le souligne Neveu (1993), « *si d'un côté, l'implication attitudinale s'inscrit dans un contexte intériorisé de nature affectif, l'implication comportementale, d'un autre côté, est associée à un processus d'extériorisation* ». L'implication est donc ici abordée au travers des actes délibérés de l'individu au sein de l'organisation qui l'emploie, et non par le lien psychologique que l'individu entretient avec son organisation (Safy, 2011).

L'implication comportementale se définit alors comme le lien entre un individu et ses actes comportementaux (Salancik, 1977 ; Neveu, 2003). Fondée sur la notion de dissonance cognitive de Festinger (1975), qui existe lorsque les actes de l'individu ne sont pas cohérents avec ses pensées, son système de valeurs, l'idée qu'il se fait de lui-même, l'implication comportementale repose sur la tendance des individus à « poursuivre une ligne d'action cohérente » (Becker, 1960) avec des intérêts, des objectifs, des actions et des expériences passées. C'est en ce sens qu'O'Reilly et Caldwell (1981) posent deux hypothèses de base à l'implication comportementale : d'une part, les individus sont animés par la résolution des incohérences entre les comportements qu'ils exercent et les attitudes qu'ils tiennent et, d'autre part, les effets de l'implication comportementale sont de faire en sorte que les personnes poursuivent des actions cohérentes avec leurs comportements précédents.

En ce sens, l'implication comportementale découle en partie d'éléments antérieurs, et de choix de comportements pouvant être indépendants à la relation de travail, à la nature objective de l'emploi et à l'action qu'il exerce (O'Reilly et Caldwell, 1981 ; Salancik et Pfeffer, 1978). En résulte que l'individu peut agir de manière irrationnelle au travail, sans que son comportement ne puisse être expliqué par les situations et expériences du travail ou au sein de l'organisation.

L'implication comportementale est alors tributaire de la personne. Considérée comme un comportement libre, l'implication comportementale est justifiée par des causes intrinsèques plutôt que par des causes extrinsèques (O'Reilly et Caldwell, 1981). Elle est le résultat d'interprétations, d'auto-justifications que les individus se font de leurs actes comportementaux précédents en vue de déterminer leurs comportements ultérieurs (Salancik et Pfeffer, 1978 ; Pfeffer et Lawler, 1980). Ce qui fera dire à Neveu (2003) que le *locus of control* de l'implication comportementale se situe chez la personne et non plus dans l'organisation, comme c'est le cas pour l'implication attitudinale.

C'est dans cette perspective que Thévenet (2000 ; 2002), qui loin de s'inscrire dans une approche comportementale de l'implication mais plutôt dans une perspective complémentaire entre les deux approches attitudinale et comportementale, énonce que l'implication est fonction d'agissements, de trajectoires d'actions, d'investissements antérieurs, et ainsi le résultat d'un cheminement personnel donnant au travail un sens et un intérêt qui sont d'abord propres à la personne. L'implication est alors avant tout pour cet auteur « le résultat d'un travail intérieur (….) une pro-action de la personne et non une réaction à des problèmes de personnels ou de management » (Thévenet, 2000). Ce qui lui fait dire qu'il s'agit d'un rêve que de pouvoir créer l'implication, « l'implication n'existe pas toujours là où on pense la trouver mais surgit là où

on ne l'attend pas » (Thévenet, 2000), cette dernière n'ayant de sens que si l'on parle de la personne : « on ne peut impliquer les personnes, elles seules peuvent le faire » (Thévenet, 2002).

Les théories de l'implication comportementale sont progressivement abandonnées par les chercheurs, notamment du fait des difficultés conceptuelles et méthodologiques qu'elles rencontrent.

En effet, l'implication comportementale se confond souvent avec l'intention de comportement qui, elle, est relative à l'implication attitudinale (Safy, 2011). C'est le cas dans les travaux d'Alutto et al. (1973) et Ritzer et Trice (1969) qui mesurent et définissent l'implication comportementale à travers des intentions comportementales (intention de quitter l'organisation) et non des actes effectifs. La confusion conceptuelle sur les théories de l'implication comportementale s'avère alors problématique au sein de la recherche en sciences de gestion, invitant davantage les chercheurs à porter leur attention sur l'implication attitudinale. Cependant, nous ne pouvons nier leur existence car au travers de la notion de dissonance il est possible d'interpeller également les expériences de travail susceptibles de placer les individus dans des situations et des relations de travail dissonantes, incohérentes, voire dans des états émotionnels négatifs ayant un impact sur leur santé au travail, mais aussi sur leur comportement effectif au travail (absentéisme ou présentéisme).

Il est question ici, de considérer l'implication en se focalisant sur les actes volontaires de la personne, et non plus par rapport à sa relation psychologique avec l'organisation (Safy, 2011). Bien que cette approche contienne des éléments importants, elle demeure toutefois problématique pour des raisons conceptuelles et méthodologiques (Fabre, 1997).

1.2.2 Les diverses formes d'implication

Dans les années quatre-vingt, Morrow souligne « la prolifération excessive » des concepts relatifs à l'implication. En se basant sur l'analyse de 30 définitions, elle construit une typologie de l'implication qui distingue cinq formes « universelles » d'implication (Morrow, 1983).

1.2.2.1 L'implication dans les valeurs au travail

Cette forme d'implication en relation avec l'éthique protestante du travail est centrée sur les valeurs (Blood, 1969 ; Mirels et Garrett, 1971). Ce positionnement soutient que le travail est intrinsèquement bon et qu'il représente une finalité en soi pour l'individu. Weber (1958) met en œuvre une théorie reliant le succès des « affaires » et les croyances religieuses, il soutient

que la foi protestante renforce le capitalisme et il se base sur l'hypothèse que le travail et la réalisation financière sont des éléments qui permettent de mettre en œuvre les projets personnels, mais aussi les projets religieux.

1.2.2.2 L'implication dans la carrière

Elle a pour vocation de mesurer l'importance du travail et de la carrière dans la vie d'une personne (Greenhauss, 1971). Elle représente la progression de la carrière et son impact au sein de la vie du salarié : « La carrière peut être un élément saillant de la relation à son travail » (Thévenet, 1992).

1.2.2.3 L'implication (ou engagement) dans le travail (poste occupé)

Pour Morrow (1983), c'est le « degré par lequel un individu s'identifie psychologiquement à son travail ». Deux éléments sont distingués dans cette facette de l'implication:

- Le premier élément, amplement employé, met en avant la valorisation du travail comme « un intérêt central de la vie » (Dubin, 1956). Ce premier élément prend en considération la relation qu'il y a entre la performance réalisée et l'estime que l'individu a de lui-même.

- Le second élément le « *job involvement* » devient une composante de l'image de soi. Le travail devient un facteur d'identification de l'individu. Il s'agit ici spécialement de l'engagement dans le poste occupé. Les fondements de l'engagement dans le travail sont « le contenu même du travail, sa variété, les conditions dans lesquelles il se déroule » (Thévenet, 1992).

1.2.2.4 L'implication dans l'organisation

Ici le salarié s'attache aux buts et aux valeurs de l'organisation dans laquelle il travaille. Pour certains auteurs elle est unidimensionnelle et pour d'autres elle est multidimensionnelle. Cette forme d'implication appréhende l'organisation dans tous ses aspects : valeurs, buts, système, engagement dans le travail de gestion et bien d'autres éléments n'ayant aucune relation avec le poste de l'employé (Morrow, 1983).

1.2.2.5 L'implication dans le syndicat

Centrée sur les syndicats, c'est une des formes d'implication qui est apparue récemment. Son objectif est d'évaluer les opinions à l'égard du syndicalisme en général, plutôt que d'étudier des sentiments de loyauté ou de ressentis individuels à l'égard de tel ou tel syndicat. Selon certains auteurs (Conlon et Gallargher, 1987 ; Dalton et Todor, 1982) cette facette de l'implication peut

être similaire à l'implication dans l'organisation ; elle est issue d'un transfert d'institution. (Igalens et Neveu, 1993 ; Fukami et Larson, 1984), lui confère une essence multidimensionnelle (affective, cognitive et normative).

Tableau 9. Synthèse des cinq grandes catégories de l'implication (Morrow, 1983)

Les différents types d'implication	Principales caractéristiques
Les valeurs au travail « éthique protestante du travail »	certitude que le travail est vraiment en soi et que la valeur morale s'estime aux efforts fournis dans le travail.
la carrière	nécessité de la carrière dans la vie de l'individu.
L'emploi (le poste) occupé	préoccupation constante pour le travail à effectuer, identification psychologique avec le poste occupé.
L'organisation	adhésion aux buts et aux valeurs de l'organisation, volonté de participer à son succès, d'y demeurer membre
le syndicat	désir de faire toujours parti du syndicat, croyance aux objectifs du syndicalisme, volontariat.

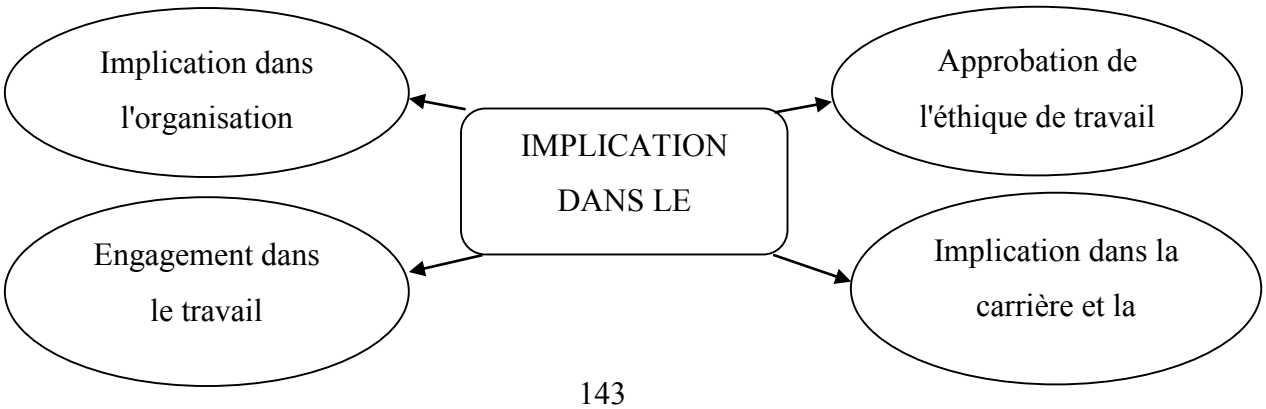
Un consentement paraît se faire sur quatre facettes de l'implication : l'implication dans l'organisation (*organisational commitment*), l'engagement dans l'emploi occupé (*job involvement*), l'implication dans les valeurs du travail, l'implication dans la profession (*occupational commitment ou professional commitment*) ou la carrière (*carreer commitment*) (Morrow, 1993 ; Blau et *al.,* 1993 ; Charles-Pauvers et Commeiras, 2002).

Cette classification de l'implication permet d'abord de comprendre qu'au sein de toute organisation ou environnement de travail l'implication peut être considérée par des formes variées du travail et de l'organisation puis, elle favorise la différenciation sémantique entre l'implication (commitment) et l'engagement (involvement) (Safy, 2011).

1.2.3 Les typologies de l'implication dans le travail

Morrow (1993) détermine quatre formes d'implication dans le travail ou *« work commitment »*, qui tend à s'imposer comme concept global recouvrant différentes facettes :

Figure 2. Les facettes de l'implication dans le travail



Ce sont ces 4 facettes de l'implication qui sont également présentées par Neveu et Thévenet (2002). Néanmoins, la pertinence de l'éthique du travail comme facette de l'implication resterait à démontrer (Cohen, 1999).

Comme le soulignent Allen, Meyer et Smith (1993), *« il est maintenant reconnu que l'implication peut prendre différentes formes et il est, en conséquence, impératif que les chercheurs établissent clairement quel(les) forme(s) d'implication attire(nt) leur intérêt et s'assurent que les mesures utilisées sont appropriées à leur but »*.

Il convient donc à ce niveau de préciser que notre analyse se positionnera sur l'étude de l'implication organisationnelle.

Les tentatives de typologie de l'implication sont nombreuses (Pennaforte, 2010).

- Un premier regroupement est celui de Morrow (1983) qui, lors de ses premières recherches sur ce concept, a construit une typologie de l'implication, constituée selon elle de 5 catégories portant sur les valeurs au travail (valeur intrinsèque du travail, considéré comme fin en soi, éthique du travail), la carrière (importance que l'individu lui accorde, il peut s'agir de l'importance accordée à la profession), le travail (place du travail dans la vie quotidienne, c'est-à-dire l'engagement et l'attachement dans le travail), l'organisation (dévotion et loyauté envers l'organisation) et le syndicat (dévotion et loyauté envers l'organisation syndicale), catégorie qu'elle évincera par la suite, comme beaucoup d'autres auteurs, car n'étant représentative que d'une partie des salariés.
- Un second focalise sur l'organisation, la carrière, l'engagement dans le travail, la valeur travail et le groupe de travail (Randall et Cote, 1991).
- Un troisième regroupe l'organisation, l'engagement dans le travail, la carrière et la valeur travail (Randall et Cote, 1991).
- Un quatrième focalise sur l'organisation, la profession, le travail, le syndicat (Cohen, 1993).
- Un cinquième regroupe la profession, le travail, l'organisation et la valeur travail (Blau, 1993).
- Enfin, un sixième focalise sur l'organisation, la profession, le travail, la valeur travail et le groupe (Cohen, 1999).

En 1988, Locke élabore la notion d'implication par rapport à un but précis (goal commitment).

L'implication dans la valeur travail représente soit les préférences des individus en termes de travail et/ou d'environnement de travail (Pryor, 1979), soit la satisfaction au travail (Buttler,

1983), soit le choix de carrière (Ben-Shem et Avi-Itzhak, 1991) ou encore les buts permettant de satisfaire les besoins des individus (Super, 1970 ; Super et Jordan). Mais la plupart des recherches focalisent sur l'éthique protestante du travail (Weber, 1919, 1958) qui met en relation le succès des affaires et les croyances religieuses et constitue une prédisposition personnelle envers le travail.

L'éthique protestante relève de la personnalité et possède quatre dimensions, la difficulté du travail, l'anti-loisir, l'ascétisme (Furnham, 1990) et le succès (McHoskey, 1994).

L'implication dans la profession (professionnal commitment) ou dans la carrière (occupational commitment) a été définie par Greenhaus (1971) comme l'importance du travail et de la carrière dans la vie de l'individu. En 1981, Greenhaus et Sklarew (1981) optent pour une perspective multidimensionnelle avec trois composantes : une priorité relative du travail et de la carrière, une attitude générale envers le travail, des perspectives de carrière planifiées.

Généralement, les chercheurs déterminent l'implication dans la profession selon une vision unidimensionnelle et plus précisément affective (Aranya, Pollock et Amernic, 1981 ; Blau, 1989 ; Morrow et Wirth, 1989) mais ce concept est encore en construction (Blau, 2001).

L'implication (ou engagement) dans le travail (ou le poste occupé) exprime la relation entre l'individu et son travail. Morrow (1983) définit l'engagement au travail comme le degré par lequel une personne s'identifie psychologiquement à son travail. Pour Saleh et Hosek (1976), il représente la mesure dans laquelle le moi, avec ses composantes d'identité, de conation et d'évaluation, se reflète dans le travail de l'individu. D'autres définissent l'engagement affectivement (Dubin, 1956 ; Lawler et Hall, 1970 ; Ingram, Lee et Lucas, 1991 ; Igbaria et Siegel, 1992), cognitivement (French et Kahn, 1962 ; Kanungo, 1982) ou encore conativement (Allport, 1943).

L'approche affective se base sur les travaux de (Dubin, 1956) qui expriment que l'importance attachée au travail dépend de la capacité de ce travail à satisfaire les besoins de l'individu. Cette définition est reprise par Lawler et Hall (1970) qui considèrent l'engagement au travail comme étant la mesure dans laquelle la situation au travail est centrale pour la personne et son identité. Lodahl et Kejner (1965) définissent l'engagement au travail comme le degré d'importance attaché au travail par rapport à l'image de soi en général et à l'estime de soi en particulier.

L'approche cognitive exprime que l'engagement serait fonction d'une part, du niveau de performance atteint dans le travail et d'autre part, de l'importance que l'individu attache à cette performance par rapport à l'image qu'il a de lui-même. Ici, l'engagement est appréhendé comme le résultat d'une évaluation personnelle.

Enfin, l'approche conative définit l'engagement comme la participation active de l'individu dans son travail. Allport (1943) précise que l'engagement au travail ne se réduit pas à des actes ou à des comportements visibles tels que le temps passé sur le lieu de travail ou la quantité de travail fournie mais traduit une participation psychologique, permettant à la personne de satisfaire ses besoins. Kanungo (1982) relève des réserves face à ce concept qui serait pollué par une confusion entre engagement et motivation intrinsèque dans le travail.

1.3 Proximité conceptuelle avec les construits de l'engagement, de la motivation et de la satisfaction

La notion d'implication permet d'appréhender l'attitude d'une personne vis-à-vis de son travail et de son environnement. Elle se positionne dans la veine des recherches sur la performance et poursuit, voire englobe, les travaux sur la motivation et la satisfaction (Thévenet, 2004).

L'implication des acteurs relève à la fois de la motivation et de la satisfaction, tout en s'en distinguant partiellement.

D'une part, la motivation, notion non observable, définie par Levy-Leboyer (2000), résulte d'un ensemble de processus complexes mettant en œuvre des caractéristiques individuelles, des conditions de l'environnement de travail, des interactions individu-environnement. Pour Thévenet (2004), la motivation est la force, le moteur qui pousse l'individu à faire. C'est une dimension ou une caractéristique individuelle.

D'autre part, la satisfaction est définie comme un état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affectif envers une situation de travail (Locke, 1976). Pour Francès (1981), c'est la perception pour un sujet du rapport entre ce qu'on lui donne et ce qu'il estime en droit de recevoir.

Enfin, Neveu (1994) explique que la satisfaction est centrée sur une tâche spécifique, gravite autour de l'emploi et représente une réponse d'ordre affectif et émotionnel. Ainsi, l'implication n'exclut pas la motivation (force qui pousse l'individu à faire) et la satisfaction (état psychique) mais elle révèle des aspects différents, en mettant l'accent sur la relation entre la personne et le travail.

La définition de l'implication demeure complexe tant les travaux de recherches sont nombreux à son sujet. Morrow (1993) dénombre une trentaine de définitions de l'implication parmi lesquelles les concepts d'intérêt central pour le travail de Dubin (1956) et d'implication dans le poste de travail (*job involvement*) semblent être les plus anciens. Toutes ces définitions cherchent à caractériser les liens entre un individu et l'organisation dans laquelle il travaille. Ce

lien fait référence soit au statut de membre qui inclut des actes tels qu'être membre de l'organisation, soit à la qualité de membre qui inclut les termes de loyauté, attachement, engagement, implication (Mowday et al., 1982). Cet attachement, état de la relation entre l'individu et l'organisation (Redding, 1994) renvoie à l'identification des salariés dans l'organisation qui fait référence à leur perception de faire partie de cette organisation (Rousseau, 1998).

Cependant, l'implication relève également de l'engagement (*involvement*), lien qui existe entre l'individu et ses actes (Kiesler, 1971), tout en s'en distinguant selon Neveu (1994) : « l'implication se réfère à des attitudes dans leurs composantes affectives et cognitives tandis que l'engagement se réfère à des actes ». L'engagement envers une organisation évoque au sens strict un contrat tacite, ou non, qui lie deux parties. Celui qui est engagé ne peut plus se dédire ou reculer. L'engagement consiste à se sentir lié à l'organisation et donc à ne pas en partir (Lemoine, 2004).

Après avoir signalé brièvement les proximités de l'implication avec d'autres construits, à savoir, la motivation, la satisfaction et l'engagement, il est nécessaire de présenter quelques éléments éclairant ces différentes notions.

1.3.1 L'engagement : une clarification terminologique

Nous verrons que les auteurs établissent une différence conceptuelle entre les notions d'engagement (*involvement*) et d'implication (*commitment*) sur lesquelles nous nous attarderons afin de mieux les expliciter.

Tout d'abord, nous signalons qu'un amalgame persiste continuellement entre les deux notions d'implication de celle de l'engagement. Selon Fabre (1997), une difficulté d'ordre terminologique nécessite d'être résolue, il souligne les éléments suivants :

***** Bon nombre de chercheurs français emploient une expression similaire quant à la spécification des relations qui existent entre l'employé et l'organisation : l'employé et son emploi puis, l'emploi et sa profession. Des recherches en langue anglaise emploient des expressions néanmoins assez différentes : l'expression «*organizational commitment* », renvoie à l'implication organisationnelle et l'expression « *job involvement* » renvoie à l'implication dans l'emploi occupé par le salarié. Comme le souligne Neveu (1993), pour ne pas cultiver la confusion entre ces deux notions, il est préférable de les distinguer.

***** Les travaux de Morrow (1983) font apparaitre dès le début une distinction conceptuelle entre la notion d' « *involvement* » et celle de « *commitment* ». Si pour les chercheurs anglo-saxons, les deux notions signifient « implication », ils introduisent toutefois une nuance dans cette implication utilisant deux concepts différents pour la designer : « *job involvement* » fait en effet référence aux liens salarié/emploi occupé, tandis que « *organizational commitment* » fait référence aux liens salarié/organisation.

À l'instar de plusieurs chercheurs (Fabre, 1997 ; Commeiras, 1994 ; Neveu, 1993 ; Thévenet, 1992) nous différencions ces termes afin de désigner les deux types de relations dans le but de ne pas maintenir une confusion conceptuelle: nous traduirons ainsi le concept d'*involvement* par celui d'engagement et le concept de *commitment* par celui d'implication. Nous proposons à présent de présenter ce concept d'engagement.

1.3.1.1 Les définitions de l'engagement

L'engagement désigne l'adéquation homme-emploi, et traduit soit l'engagement dans le travail en général (*work involvement*), soit l'engagement dans le travail en tant qu'emploi occupé (*job involvement*). Cette distinction au sein même du concept d'engagement émane des conceptualisations qui en ont été faites, confondant les termes d'engagement dans le travail en général et d'engagement dans un emploi occupé en particulier. La notion de *job involvement* apparait pour la première fois avec les travaux de Lodhal et Kejner (1965) de deux manières différentes. D'une part, comme le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail, ou l'importance que prend le travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même. D'autre part, comme le degré auquel les performances au travail influent sur l'estime de soi. Au vu de ces définitions, le concept de *job involvement* renvoie fortement à l'implication dans les valeurs du travail (telle que définie par Morrow (1983)) ou encore aux conceptualisations considérant le travail comme « centre d'intérêt principal de vie ». L'investigation des travaux de Lodhal et Kejner (1965) semble ainsi davantage porter sur l'engagement dans le travail en général plutôt que sur l'engagement dans un emploi occupé. Cette confusion conceptuelle se retrouvera dans plusieurs autres travaux, dont ceux de Saleh et Hosek (1976) ou ceux de Blood (1969) par exemple, et leur vaudra plusieurs critiques. Parmi celles-ci sont énoncées notamment l'utilisation interchangeable des termes emploi et travail (Rabinowitz et Hall, 1977) ainsi que la confusion entre les déterminants de l'engagement et ses conséquences et le construit lui-même (Paullay et al., 1994).

Ces critiques amèneront Kanungo (1982) à établir une distinction conceptuelle entre ces deux construits. Ainsi, Kanungo (1982) précise qu'il faut distinguer dans le cadre de l'engagement deux contextes : un contexte d'emploi spécifique et particulier (*job involvement*) et un contexte de travail généralisé (*work involvement*). L'engagement *dans* le travail en général dépend de la centralité du travail dans la vie d'une personne. Il est fonction d'une dimension normative car dépendant du conditionnement culturel, et des processus de socialisation passés. En ce sens, l'engagement dans le travail en général possède une cause historique, il serait le résultat d'un processus d'intériorisation des normes. Au contraire, l'engagement dans un emploi spécifique est défini comme l'identification psychologique de l'individu à un emploi donné, fondée sur la capacité de cet emploi à satisfaire ses besoins intrinsèques et extrinsèques. Cet engagement dépend d'une dimension descriptive (affective et cognitive) et trouve sa source dans des causes contemporaines, autrement dit dans les situations d'emploi elles-mêmes. Il s'attache au degré d'absorption dans l'activité de travail : poste occupé, contenu du travail, variété des tâches, missions du poste, etc.

C'est dans ce sens que pour Neveu (1993) ou Joule et Beauvois (1987 ; 1998), l'engagement dans l'emploi occupé est représentatif d'un acte qui oriente les comportements et les attitudes et qui se manifeste dans la situation de l'emploi occupé et trouve ses facteurs dans la situation elle-même.

C'est ce qu'expriment Paullay et al (1994) en énonçant que l'engagement dans l'emploi occupé est une attitude qui correspond au degré dans lequel un individu se sent attiré et attaché aux taches qu'il doit effectuer dans son emploi (on parle alors d'engagement dans le rôle : identification du travailleur à son rôle) et au cadre dans lequel ces taches sont accomplies (on parle alors d'engagement au contexte : climat dans lequel la tache se déroule en termes de valeurs, d'éthique, d'objectif, de moyens).

1.3.1.2 Les approches de l'engagement

Si l'engagement est une attitude, alors il regroupe les trois dimensions de la notion d'attitude: la cognition, l'action et l'affect (Neveu, 1993). Selon Salek et Hosek (1976), l'élément commun à ces trois approches de l'engagement est le « Moi », c'est-à-dire que l'engagement représente la manifestation du « Moi », l'identité de l'individu dans son acte de travail.

L'approche affective suggère que l'engagement correspond au degré d'importance attaché par l'individu à l'activité de travail, et dépend du niveau de satisfaction de ses besoins fondamentaux au travers de la réalisation de cette activité. En tant que processus identificatoire

de l'individu à son acte de travail, l'engagement correspond à la manière dont l'identité de l'individu est investie dans son activité de travail (Kanungo, 1982). Dans cette perspective, il traduit la mesure dans laquelle l'emploi occupé est central pour l'identité de la personne et la valeur de soi en termes d'image de soi en général et d'estime de soi en particulier (Lawler et Hall, 1970 ; Lodhal et Kejner, 1965). Dans cette perspective, l'engagement est perçu comme un état émotionnel.

Dans sa dimension cognitive, l'engagement dans l'emploi occupé serait fonction du niveau de performance atteint dans l'emploi et de l'importance accordée par l'individu a cette performance par rapport à la valeur qu'il s'attribue. Ici, l'engagement devient alors « le reflet d'un jugement réflexif sur un niveau de performance donnée. A ce titre, il est en relation avec la notion d'estime de soi » (Neveu, 1993). Selon Fabre (1997), cette dimension cognitive regroupe deux sous-dimensions.

La première sous-dimension est relative à la performance comme élément central de l'estime de soi (French et Kahn, 1962 ; Siegel, 1969) : l'engagement sera alors d'autant plus important que l'individu estime la performance professionnelle qu'il a atteint dans son travail comme fondamentale dans la construction de sa valeur. Dans cette logique, un individu jugeant qu'il a mal fait son travail ou avec une moindre qualité sera d'autant plus engagé qu'il cherchera à améliorer cette moindre performance. La seconde sous-dimension indique l'évaluation faite par l'individu de l'adéquation entre la performance obtenue et la valeur de soi (Vroom, 1962). Dans cette optique, l'évaluation porte sur la concordance entre la performance atteinte par l'individu dans son travail et les capacités, qualités qu'il juge importantes pour l'image qu'il a de lui-même (qualité relationnelle, savoir-faire, esprit d'équipe, etc.). La dimension cognitive indique que l'engagement est le résultat d'une double évaluation personnelle : l'importance de l'emploi et la performance atteinte dans celui-ci par rapport à l'estime de soi, d'une part, et l'adéquation entre les performances atteintes et les capacités possédées par l'individu, d'autre part. Plusieurs critiques sont adressées à l'approche cognitive. Parmi celles-ci, notamment l'importance qu'accordent les chercheurs aux motivations intrinsèques (identification, estime de soi) dans l'émergence de l'engagement (Gadbois, 1973). De ce fait, les chercheurs nient le rôle des facteurs extrinsèques (contexte dans lequel l'emploi est accompli) dans l'émergence de l'engagement.

Enfin la dimension conative précise que l'engagement n'est pas seulement fonction d'actes visibles mais traduit aussi une participation psychologique active de la personne à son activité de travail (Allport, 1943). Cette participation permet à la personne de satisfaire ses besoins

d'autonomie, de prestige, de réalisation de soi, de prise de décision (Blau, 1985a). Selon cette dimension l'engagement serait fonction de la mesure dans laquelle la personne recherche l'expression de soi au travers de son activité de travail. Les mêmes critiques adressées à la dimension cognitive de l'engagement sont formulées pour la dimension conative, à savoir l'absence de prise en compte du contexte dans lequel l'individu exerce son activité. C'est pourquoi, la définition de l'engagement émise par Paullay et al. (1994) nous parait pertinente dans la mesure où elle aborde le concept d'engagement dans ses deux volets (identification et contexte).

Après avoir mobilisé les notions d'implication et d'engagement, il est nécessaire de présenter quelques éléments sur les notions de satisfaction et de motivation au travail car elles sont assez distinctes des notions précédentes.

1.3.2 La distinction entre motivation, satisfaction et implication

L'implication n'exclut pas la motivation (force qui pousse l'individu à faire) et la satisfaction (état psychique) mais elle révèle des aspects différents, en mettant l'accent sur la relation entre la personne et le travail.

Afin de mieux délimiter les contours du concept d'implication avec ces construits de proximité, à noter, la motivation et la satisfaction, et ce, dans un objectif d'éviter toute confusion conceptuelle, il nous semble intéressant d'aborder ces deux notions.

1.3.2.1 La motivation au travail

Chacun opte à la définition de la motivation au travail et ses recettes pour la renforcer dans l'entreprise. Toulouse et Poupart (1976) parlaient de la jungle des théories de la motivation au travail, alors que Kleinginna A.M et Kleinginna P.R (1981) recensaient 140 définitions du concept. La motivation est une notion non observable.

La notion de motivation au travail s'est intégrée dans les théories de la psychologie industrielle et du management pendant la première moitié du 20ème siècle (Roussel et *al.,* 2009). Les définitions de la motivation au travail sont multiples. Une des représentations populaire dans les ouvrages de GRH issue des apports des psychologues majeurs du domaine, reste celle de Vallerand et Thill (1993) qui soulignent que « *le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé, afin de décrire les forces internes et/ou externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et persistance du comportement* ». Ces facteurs de

motivation internes ou dispositionnels, et externes ou situationnels, sont variables et propres à chaque individu.

De son côté, Levy-Leboyer (1998) évoque la motivation comme la résultante de contraintes économiques, organisationnelles, technologiques et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, valeurs et aspirations des individus ; et que celle-ci, n'est pas un processus stable, elle est sans cesse remise en question.

Redéfinie par le même auteur en 2000 comme la résultante d'un ensemble de processus complexes mettant en œuvre des caractéristiques individuelles, des conditions de l'environnement de travail, des interactions individu-environnement. Ce même auteur suggère de la nécessité de disposer d'un modèle flexible de la motivation afin de pouvoir s'adapter au contexte du travail qui continue à changer fondamentalement.

Elle est globalement expliquée comme un état intense qui conduit un individu à se comporter d'une manière particulière. Sous cet angle, il est question d'une part de la « direction » c'est-à-dire le « choix d'un comportement spécifique parmi une large gamme de comportements possibles ». Et d'autre part de *l' «* intensité » qui « correspond à la quantité d'effort déployé par une personne pour réaliser une tâche ». Aussi de la persistance qui « a trait au maintien d'un comportement dans le temps » (Spector, 2011). La motivation traduit également le désire d'atteindre quelques objectifs. Ainsi la motivation proviendrait de ce qu'un individu désir, de sa volonté ou de ses besoins (Spector, 2011). Elle est la force, le moteur qui suscite le « faire » de la personne, enfin elle représente une dimension ou une caractéristique individuelle (Campbell et *al.* 1970). Les travaux sur la motivation sont nombreux, ils ont vocation à expliquer ce qui peut conduire l'individu à réaliser une performance : certains s'attachent aux besoins que l'individu cherche à satisfaire en agissant, d'autres plus cognitifs, insistent sur le mécanisme interne à la personne qui la mène à interpréter une situation et prévoir les gains potentiels de son action dans cet environnement. Le point commun de tous ces travaux c'est qu'ils positionnent la personne en dehors de son travail en cherchant en elle les ressorts de l'action (Bentaleb, 2002).

Pour Thévenet (2004), la motivation est la force, le moteur qui pousse l'individu à faire. C'est une dimension ou une caractéristique individuelle.

Une classification peut être fondée sur la base de l'intérêt porté aux facteurs qui agissent sur la motivation. Elle reste l'œuvre de Levinson (1974) distinguant les théories nativistes des théories mésologiques.

Une seconde classification peut s'effectuer en testant est ce que l'individu peut-il échapper à tout déterminisme tiers ?

Une troisième classification susceptible de distinguer entre l'approche organisationnelle et l'approche psychosociologique. La motivation est un phénomène de nature psychologique qui prend naissance dans un milieu sociologique. Elle a été essentiellement étudiée par psychologues et des psychosociologues, rarement par des théoriciens de l'organisation (Bentaleb, 2002).

La prise en compte de la motivation, permet d'admettre que la personne est également une source du résultat et que les systèmes techniques seuls ne suffisent pas à expliquer les résultats (Thévenet, 2000).

Levy-Leboyer (1984) explique la motivation comme « ce qui déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts ne sont pas atteints ». Cette définition favorise la délimitation des spécificités essentielles de la motivation : elle entraîne le déclenchement de comportements, les guide vers des buts précis avec une forte accentuation.

La taxinomie proposée par Campbell et al (1970) a néanmoins connu de nombreuse adaptation. Par exemple, la typologie des théories de la motivation proposée par Maillet (1989) repose sur la distinction entre les théories de contenu, les théories de processus, la théorie de renforcement et la théorie de la fixation des objectifs.

Kanfer (1990) propose une taxinomie qui rompt avec le clivage traditionnel entre théories de contenu et de processus. Elle remplace celle de Campbell et al (1970). Kanfer (1990) adopte une taxinomie des théories de la motivation reposant sur trois paradigmes :

- Celui des besoins - mobiles - valeurs ;
- Celui du choix cognitif ;
- Celui de l'autorégulation - métacognition.

Kanfer (1990) rassemble des théories de la motivation dans un paradigme se rapportant aux besoins, mobiles et valeurs de l'individu. Ces théories mettent l'accent sur l'être humain par sa personnalité, ses dispositions, ses traits de caractère stables et ses valeurs qui sont à l'origine de son comportement. Ces théories rassemblent d'abord les théories dites de contenu (Campbell et *al.,* 1970), elles s'intéressent, comme le nom l'indique, au contenu de la motivation c'est-à-dire à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à agir de telle ou telle façon. Ces théories tentent de répondre à la question « qu'est-ce qui motive les gens à travailler ? » (Rojot et

Bergmann, 1989), afin de déterminer les facteurs qui poussent les individus à agir. Les théories des processus quant à elles, tentent de déterminer les mécanismes par lesquels la personne est conduite à agir, cette classification, néanmoins ancienne, est très usitée (Dolan et *al.,* 1996).

March et Simon (1974), soutiennent qu'il y a des distinctions nécessaires à opérer entre deux types de décisions prises par les employés. Face à son emploi l'employé choisit soit de quitter l'organisation, soit de rester dans l'organisation et produire, soit encore d'y rester et de ne pas produire. En rapport avec la question des raisons pour lesquelles les employés restent dans leur emploi, March et Simon (1974) précisent que « *la motivation à la production émane d'un état présent ou prévu de mécontentement et de la perception d'un enchaînement direct entre la production individuelle et un nouveau stade de satisfaction* ». Pour ces auteurs, les éléments qui encouragent le salarié à rester dans l'organisation et de produire ou à se conformer aux exigences de la hiérarchie de l'organisation, se construisent certainement dans une théorie de l'influence. March et Simon (1974), précisent que des études empiriques des motivations individuelles de rester dans l'organisation et de participer à son développement ont tendance à identifier des facteurs relatifs aux objectifs des individus ; des facteurs en relation avec les prévisions des conséquences et les facteurs relatifs à la totalité des choix tels qu'ils sont perçus au moment de la décision.

1.3.2.2 La satisfaction au travail

Indépendamment de la structure adoptée, une organisation est créée dans le but de produire des biens ou des services où les individus occupent diverses fonctions et exercent plusieurs activités dans l'optique d'atteindre un but commun. Le résultat est souvent fonction des attitudes favorables ou défavorables que ces personnes ont envers leur emploi. Ces attitudes impliquent la notion de la satisfaction au travail qui se définit comme étant « *l'attitude mentale d'un individu vis-à-vis des aspects de son travail, les besoins dont la réalisation provoque des états psychologiques différents en milieu de travail, la relation comparative entre la situation actuelle de travail et la situation idéale normative, etc.* » (Laflamme, 1995). Selon Locke (1969), la satisfaction représente un état émotionnel provenant de la relation perçue entre ce que l'on souhaite obtenir de son travail et ce que l'on a. L'insatisfaction quant à elle, montre un écart entre ce qu'un employé attend à l'égard de son travail et ce que ce dernier lui procure. La satisfaction constitue « un état émotionnel reflétant une réponse d'ordre affective envers une situation de travail » (Locke, 1976). En somme, la satisfaction au travail représente le résultat d'une comparaison entre la situation actuelle et celle désirée, pour des raisons d'équité ou pour le désir de la personne avec une prise en compte des circonstances (Sékiou et *al.,* 2007).

Appréhendée à partir de la théorie des besoins de Maslow (1943), réutilisée par Porter (1963), la satisfaction représente pour l'auteur Francès (1981) la perception pour un sujet du rapport entre ce qu'on lui donne et ce qu'il s'estime en droit de recevoir. Elle est le total des différences entre ce que l'employé désire obtenir et ce qu'il rencontre réellement dans l'emploi (Francès, 1981). Selon Neveu (1993), la satisfaction est axée sur une tâche particulière qui gravite autour de l'emploi et représente une réponse d'ordre affectif et émotionnel. La satisfaction au travail peut se définir par le niveau de convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire des différents aspects de son travail (Roussel, 1996).

Le champ de recherche traversant le concept est si vaste qu'il existe une multitude de modèles et d'instruments de mesure de celui-ci ; deux grandes dégagées (Mottay, 2003) : la satisfaction *extrinsèque* et la satisfaction *intrinsèque*. La satisfaction extrinsèque est relative à la relation entre le salarié et son entreprise : elle concerne des aspects extérieurs au travail comme la stabilité de l'emploi ou encore les conditions de travail. La satisfaction *intrinsèque* est davantage tournée vers les facettes et caractéristiques du travail, soit le contenu de ce dernier, mais également les rapports avec les autres, dans le cadre professionnel.

La satisfaction au travail est une des attitudes qui a été la plus étudiée en contexte organisationnel (Dorfmann & Zapf, 2001 ; Lease, 1998). Récemment, Paugam (2000) estimait tout inventaire exhaustif comme impossible, compte tenu du nombre d'études publiées sur la satisfaction au travail. À cela, s'ajoute une multitude de modèles (Roussel, 1996). Il devient donc indispensable de choisir un mode d'approche.

Le fait de considérer la satisfaction au travail comme le résultat de l'évaluation qu'une personne fait au sujet de son travail ou de sa situation de travail semble actuellement faire consensus dans la littérature (Judge, Bono, & Locke, 2000 ; Testa, 2001 ; Weiss, 2002). En accord avec cette orientation, on dira que l'état de satisfaction ne constitue que le résultat d'un processus d'évaluation par lequel le salarié condamne ou apprécie la qualité de ses rapports à son travail.

Une évaluation négative de l'environnement de travail engendre chez le salarié de l'insatisfaction. En revanche, une évaluation positive le conduit à ressentir de la satisfaction. Dans ce deuxième cas, il éprouve de la gratitude envers son organisation et ressent le besoin de construire une relation durable en partie basée sur le désir de réciprocité (MacKensie *et al.,* 1998). Ce contexte d'échange favorable pourra avoir pour conséquence d'inciter le salarié à développer des comportements d'implication organisationnelle.

Ici, les liens entre motivation et satisfaction sont évidents. La satisfaction représente un construit général qui contient plusieurs facettes, il n'est pas seulement question de la satisfaction générale mais également de la satisfaction par rapport à certains éléments caractéristique du travail, les plus récurrents sont la rémunération, les promotions, les collègues, la supervision et le travail en soi (Smith et *al.,* 1969).

Il est considéré que la satisfaction résulte de l'expérience alors que la motivation se situe en amont de l'expérience (Lawler, 1986). La satisfaction représente un état. L'expérience de travail de l'individu lui donne de la satisfaction ou de l'insatisfaction. L'implication quant à elle semble recouvrir une expérience multiforme et plus complexe que le seul état de plaisir ou déplaisir (Thévenet, 2000). A la différence de la motivation et de la satisfaction, l'implication met quant à elle l'accent sur le lien qui s'est tissé entre la personne et son travail.

L'implication n'empêche pas la motivation ni la satisfaction, mais elle provient d'aspects différents : L'individu est impliqué parce qu'il a trouvé quelque chose dans son travail qu'il a interprété d'une façon telle qu'il est fier de son expérience et qu'il en tire du plaisir (Thévenet, 2000).

De toutes les formes d'implication organisationnelle, l'implication affective est sans aucun doute celle qui se rapproche le plus de la satisfaction au travail étant donné que toutes les deux ont une forte composante affective (Tett et Meyer, 1993). La méta-analyse de Meyer et *al* (2002) révèle une relation assez forte entre l'implication affective et la satisfaction globale.

Cette relation est également constatée par Tett et Meyer (1993), Mathieu et Zajac (1990) ainsi que Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005). Bien qu'élevées, ces relations ne permettent pas de conclure une répétition construite (Meyer et *al.,* 2002) car chacune de ces attitudes est nécessaire à la compréhension et à la gestion des comportements organisationnels (Tett et Meyer, 1993), toutefois en s'intéressant aux différentes facettes de la satisfaction au travail, on constate une faible relation entre l'implication affective et la satisfaction.

Conclusion section 1

Cette section conçue en deux paragraphes nous a permis de faire un bref détour sur la GRH en tant que corps de connaissance et fonction de direction ainsi que sur la notion d'implication. Concernant la GRH, nous avons pu évoquer le syndicalisme et la négociation collective, éclairer la position de la GRH entre convergence et contingence et faire référence aux pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que de leur apprentissage stratégique.

Quant à l'implication, nous avons étayé brièvement ses théories, ses différentes formes, ses typologies et encore les notions qui lui sont connexes, à noter l'engagement, la motivation et la satisfaction.

Maintenant, il est donc le temps opportun d'évoquer les notions d'implication organisationnelle qui ont déjà fait l'objet de nombreux travaux de recherche. Nous n'assurerons pas l'exhaustivité de cette revue de la littérature, mais entendons tout de même aborder les éléments essentiels pour notre recherche.

Section 2. Implication organisationnelle

La problématique de l'implication dans l'organisation relève d'une importance sans cesse renouvelée en gestion, tant du côté des praticiens que dans le champ académique, comme en témoigne l'article à fortes perspectives de Klein et ses collègues paru en 2012 (Klein, Malloy et Brinsfield, 2012). Ces évolutions régulières appellent à la prudence (Pennaforte, 2012). Il ne s'agit ni de s'engouffrer sur des routes totalement novatrices d'une conceptualisation à rebâtir, ni de stagner sur d'anciennes définitions établies (Morrow, 1993). En revanche, il apparait nécessaire de préciser quels sont les chemins du possible d'une notion, qui traduit et explicite la relation entre un individu et une organisation (Thévenet, 2002), ou entre un individu et des cibles bien particulières et distinctes (Klein, Malloy et Brinsfield, 2012). La mise en place d'échelles de mesures susceptibles d'apporter des réponses à une diversité de conceptualisation (Morrow, 1993 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Cohen, 2007 ; Solinger, van Olffen, Roe, 2008), issues du modèle à trois dimensions de Meyer et Allen (1991), est appelée de plusieurs vœux (Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012). Cependant, ces échelles de mesure devront continuellement s'enrichir par des études exploratoires compréhensives et contextualisées.

2.1 Quel intérêt de l'étude de l'implication organisationnelle pour la GRH ?

Aline Scouarnec (2014) souligne que « dans le contexte actuel, les incertitudes croissantes sur l'environnement global incitent les organisations à repenser leurs modes de management et leurs façons d'appréhender leurs collaborateurs. Les collaborateurs, eux aussi, expriment de

plus en plus des attentes nouvelles auxquelles il faut savoir répondre. L'impact des nouvelles technologies conduit également à envisager de nouvelles modalités de travail ».

Les évolutions globales qui affectent nos organisations invitent à dessiner les possibles ruptures en termes de management, d'organisation du travail et de pilotage des ressources humaines (Scouarnec, 2014).

Modèle d'organisation et GRH sont étroitement liés, et l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation n'est jamais sans conséquence sur la gestion des ressources humaines, et implique une évolution des pratiques mises en œuvre au sein de ces mêmes organisations (Pettigrew, 1987) ; Nizet et Pichault, 2000).

La gestion des ressources humaines apparaît comme un champ de tension (Louart, Bournois et Livian, 1993 ; Martin, 1998), et ses enjeux deviennent primordiaux : *« la nouvelle contrainte de l'organisation et donc de la GRH, est de faire partager son dessein à des acteurs créatifs dotés d'initiative qui y collaborent et non plus à des agents qui l'exécutent»* (Alter, 1989).

Nous signalons que dans la perspective de ce contexte actuel qui se veut hypercompétitif, conduisant à une évolution rapide des organisations, des métiers et des politiques RH, deux nouveaux rôles incombent plus que jamais au directeur des ressources humaines (DRH) : le management de l'implication et du changement (Ulrich et Brockbank, 2010).

Dans ce même prolongement où les pratiques managériales sont questionnées (Thévenet, 2009), la question de l'étude de la relation entre l'individu et l'organisation reste centrale si l'on en juge par l'intérêt grandissant des chercheurs et des praticiens (Besseyre, Charles et Nguyen, 2010), dans la tradition du courant théorique du contrat psychologique (Rousseau, 1995), pour les thèmes de l'engagement et de l'enracinement des salariés (Bakker & Schaufeli, 2008 ; Halbesleben & Wheeler, 2008 ; Mitchell et al, 2001 ; Saks, 2006 ; Tanova & Holtom, 2008) faisant suite à plusieurs décennies de travaux de recherche sur les thèmes de la satisfaction (Brief, 1998 ; Igalens, 1999 ; Kalleberg, 1977 ; Locke, 1976) et de l'implication au travail (Buchanan, 1974 ; Mowday et Al, 1979 ; Morrow, 1983 ; Thévenet, 1992, 2000 ; Wiener, 1982).

L'implication, et plus précisément l'implication organisationnelle, est une notion clé de la gestion des ressources humaines (GRH) qui permet l'étude du lien individu - organisation. L'implication permet d'appréhender l'attitude d'une personne vis-à-vis de son travail et de son environnement (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002). Elle traduit et explicite la relation entre la personne et son univers de travail (Thévenet, 2004), l'implication s'exprime dans une activité

professionnelle, par un engagement spécifique et par une identification aux valeurs de l'entreprise.

L'implication organisationnelle est constituée de trois dimensions, affective, comportementale et normative. La dimension affective exprime un attachement affectif à l'organisation (Allen et Meyer, 1990). La dimension comportementale correspond à la comparaison entre les avantages retirés et les sacrifices effectués (Allen et Meyer, 1994 ; March et Simon, 1958 ; Homans, 1958 ; Becker, 1960). La dimension normative se définit comme l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi (Vardi et Wiener, 1982).

Nous citons que les intérêts de l'implication s'avèrent nombreux, tant pour le salarié, que pour l'employeur et le chercheur.

- Pour les salariés, l'implication est un enjeu d'importance car la plupart d'entre eux s'investissent personnellement dans leur travail avec beaucoup d'énergie et de passion malgré de possibles déficits de reconnaissance (Malherbe et Saulquin, 2003).

-Pour l'employeur l'implication est une arme compétitive (Morrow et McElroy, 2001) facilitant l'atteinte des objectifs économiques fixés. L'implication au travail est un instrument servant des intérêts économiques et symboliques. C'est aussi un élément central d'un nouvel agencement de la domination (Bachelard et Paturel, 2004) contribuant à l'affirmation de son autorité.

- Pour le praticien de la gestion des ressources humaines, l'implication au travail est au cœur de sa mission. Selon Thévenet (Thévenet et Neveu, 2002), l'implication des personnes est « l'un des objectifs généraux que les politiques, outils et techniques de gestion du personnel doivent contribuer à atteindre ».

Sur le plan normatif, l'implication faisait le troisième principe sur lequel reposait la norme ISO 9001version 2000.

D'abord, entre 1960 et 2009, les études foisonnent sans cesse de définir, de préciser et de mesurer ce concept (Allen et Meyer, 1996 ; Mowday, Steers et Porter, 1979 ; Delobbe et Vandenbergue, 2000 ; Chang, Chi et Miao, 2007). Ensuite, au milieu des années 1970, les recherches se sont diversifiées et se sont élargies, en s'ouvrant, d'une part sur les antécédents de l'implication (Allen et Meyer, 1990 ; Rhoades, Eisenberger et Armeli,

2001 ; Vandenbergue, Bentein et Stinglhamber, 2004), et d'autre part sur la relation que l'implication entretient avec d'autres concepts, comme la performance (Riketta, 2002 ; Turner et Chelladurai, 2005)….

Aujourd'hui, les études se renouvellent, en interrogeant l'implication envers d'autres cibles que l'organisation. En liaison avec les évolutions du travail, les travaux sur l'implication dans le métier croissent (Finley, Mueller et Gurney, 2003 ; Hall, Smith et Langfield-Smith, 2005 ; Lee, Carswell et Allen, 2000 ; Snape et Redman, 2003). Pour Snape (2003), cet intérêt pour l'implication dans le métier se justifie par un basculement des cibles d'implication de la part des salariés. En raison des mutations des organisations et de l'instabilité des relations d'emploi (Cappelli, 1997), de nombreux salariés délaisseraient l'implication envers leur organisation au profit d'une implication envers leur métier dont la stabilité est jugée plus grande (Johnson, 1996 ; Reilly, Brett et Stroh, 1993). Ainsi, l'implication possède une relation négative avec le turnover (Vandenbergue, Landry et Panaccio, 2009). De plus, dans un contexte où les entreprises souhaitent conserver leurs ressources, le développement de l'implication et des politiques de fidélisation fait sens pour les employeurs.

2.2 Origine de l'implication organisationnelle

L'implication, traduite de l'anglais « Commitment » (Neveu, 1991), semble avoir été introduite dans les recherches scientifiques par Foote (1951), qui l'utilisa pour examiner la manière dont les actifs initient et maintiennent les lignes d'activités (Hennequin, 2006). Il s'agit d'un concept fortement mobilisé par les chercheurs anglo-saxons depuis le début des années 70 et a fait son apparition dans la recherche en France dans les années 80 (Boshoff et Mels, 2000 ; Grima, 2007; Meyer et Allen, 1991 ; Meyer et Herscovitch, 2001; Mowday, Steers et Porter, 1979 ; Neveu, 1996 ; Paille, 2006 ; Pare et Tremblay, 2007 ; Vandenbergue, Bentein et Stinglhamber, 2004).

Malgré les nombreuses conceptualisations et opérationnalisations (Meyer et Herscovitch, 2001), l'essence du concept fait référence à un état psychologique par lequel le salarié reconnaît, accepte et partage les valeurs et les objectifs de son organisation. Plus les valeurs et les objectifs entre le salarié et l'organisation convergent, plus l'implication est élevée et inversement (Bentein, Vandenbergue et Dulac, 2004).

2.3 Implication organisationnelle : visions unidimensionnelle et multidimensionnelle

L'implication organisationnelle a été conceptualisée soit selon une approche unidimensionnelle soit selon une approche multidimensionnelle. Le point commun de chacune

de ces approches réside, d'une part, dans le fait de considérer l'implication organisationnelle comme « *le lien psychologique entre le salarié et son organisation »* (Allen et Meyer, 1996) et, d'autre part, d'appréhender l'implication comme une attitude positive des salariés à l'égard de leur organisation (Thévenet, 1992).

Mobilisée par de nombreux auteurs comme une attitude des employés envers leur organisation, l'implication organisationnelle a fait l'objet de plusieurs recherches visant à la définir, à comprendre ses différentes facettes et ses déterminants. Vandenberghe et *al.,* (2009), font une méta-analyse de cette expression en présentant des définitions importantes. Deux visions de l'implication organisationnelle sont mobilisées ici : les visons unidimensionnelles et les visions multidimensionnelles.

2.3.1 La vision unidimensionnelle de l'implication organisationnelle

L'analyse de la littérature permet de remarquer la divergence des significations de l'implication organisationnelle, trois approches distinctes de l'implication sont présentées :

2.3.1.1 L'approche affective

À ce niveau, l'implication organisationnelle est considérée comme la relation qui existe entre l'employé et l'organisation qui l'emploie, elle est analysée en termes « *de force d'identification d'un individu et de participation dans une organisation particulière. Un tel comportement peut être généralement caractérisé par trois facteurs : une forte croyance dans l'acceptation des objectifs et valeurs de l'organisation ; la volonté d'exercer un effort considérable au nom de l'organisation ; un net désir de rester membre de l'organisation* » (Porter et *al.,* 1974). En d'autres termes, une personne attachée aux objectifs de l'organisation fera tout son possible, en y demeurant, afin de l'aider à parvenir à la concrétisation de ses objectifs. Vu sous cet angle, « *l'implication représente quelque chose au-delà de la simple loyauté passive de l'organisation. Elle implique une relation active avec l'organisation telle que les individus sont prêts à donner quelque chose d'eux-mêmes dans le but de contribuer au bien-être de l'organisation* » (Mowday et *al.,* 1979). L'implication organisationnelle traduit alors un lien actif entre l'employé et l'organisation, vu de cette manière elle correspond à l'attachement affectif et émotionnel du salarié à l'organisation. Meyer et ses confrères ont contribué à l'évolution de la définition du lien établi entre l'individu et l'organisation (Meyer et Allen, 1984 ; Meyer et *al.,* 1990). Progressivement, l'implication organisationnelle s'est vue définir comme étant « *le lien psychologique entre le salarié et son organisation* » (Allen et Meyer, 1996). Pour Allen et Meyer (1990), cette définition est la plus usitée l'approche de l'implication la plus fréquente

dans la littérature est celle qui considère l'implication organisationnelle comme un attachement affectif ou émotionnel envers l'organisation tel qu'un individu fortement impliqué, s'identifie, s'engage et prend plaisir à être membre de l'organisation qui l'emploie. Selon Neveu (1993), elle traduit « *un état d'esprit que caractérise un processus interne menant l'individu à s'interroger sur la nature de ses apports avec une organisation donnée* ». De façon générale l'implication organisationnelle est considérée comme l'attachement psychologique de la personne à l'organisation, et se spécifie par l'adhérence aux buts et aux valeurs de l'organisation.

Buchanan (1974) représente l'implication organisationnelle comme « *un attachement affectif aux buts et aux valeurs de l'organisation, à son propre rôle (à son poste) en fonction de ces buts et valeurs, et au succès de l'organisation, en faisant abstraction de sa valeur purement instrumentale* ». Selon cet auteur, l'implication organisationnelle comprend trois éléments :

- l'identification, qui correspond à l'adéquation entre les buts et les valeurs d'une personne et ceux de l'organisation dans laquelle elle travaille.
- l'engagement, considéré comme étant la relation psychologique entretenue par une personne avec son travail en générale.
- la loyauté, représentant une affection et un lien à l'égard de l'organisation où la personne travaille.

Toutefois, l'existence de la notion d'engagement à l'intérieur de la définition de l'implication organisationnelle suggérée par cette explication, cultive l'embrouillement sémantique entre ces deux notions. C'est pour cette raison que jusqu'à présent, la définition de Porter et *al.,* (1974) paraît la plus adéquate en matière d'implication organisationnelle affective, dans le sens où elle considère la relation qui existe entre le salarié et l'organisation qui l'emploie.

Ainsi, la personne se retrouve au sein de l'organisation et s'engage à y demeurer membre dans l'optique de poursuivre ses buts. L'implication affective engage ainsi, et de façon assez profonde l'individu au sein de l'organisation, dans la mesure où elle se base sur le niveau d'acceptation, d'introspection des buts et des valeurs (Commeiras, 1994). Plusieurs travaux en GRH ont été réalisés sur la base de cette approche : (Porter et Smith, 1970, Porter et *al.,* 1974, 1975, 1976 ; Mowday et *al,* 1982 ; O.Reilly et Chatman, 1986; Koslowsky, 1990 ; Bernard, 1991 ; Thévenet, 1993, Peyrat-Guillard, 1993, Fabre, 1997).

2.3.1.2 L'approche cognitive

D'autres auteurs considèrent que l'implication d'un employé se base plus sur le cognitif que sur l'affect. L'idée globale qui se dégage de cette approche, c'est que l'employé identifie ses relations avec l'organisation dans laquelle il travaille par rapport à une estimation de sa productivité et ce qu'il en retire. Ainsi considéré, l'implication de l'individu se manifeste à travers un calcul. Deux cadres théoriques présentent cette approche : la théorie de l'échange et la théorie des investissements.

- **La théorie de l'échange** (Barnard, 1938 ; Homans, 1958)

La théorie de l'échange porte un intérêt sur les conditions dans lesquelles l'organisation peut permettre la participation de ses salariés. L'implication d'un employé dans son organisation est fonction de deux points (Delobbe et *al.,* 2005) : d'abord, selon une conception globale, l'implication du salarié est fonction de l'estimation de sa participation au sein de l'organisation (efforts au travail, régularité, ponctualité, dévouement) par rapport à la rétribution qu'il perçoit (rémunération, reconnaissance, sécurité). Autrement dit, l'employé s'impliquera davantage s'il se rend compte qu'il est mieux rétribué. On a donc une approche distincte de l'approche affective de l'implication, à ce niveau l'implication est fonction des échanges entre le salarié et l'organisation et se détermine comme étant la résultante d'un calcul uniquement instrumental de type coûts/bénéfices dans laquelle la symétrie entre les deux parties semble être une condition nécessaire de l'implication organisationnelle. En d'autres termes, l'implication dans l'organisation est considérée comme étant le résultat d'une communication réciproque entre l'employé et son entreprise. Cette théorie se base sur les avantages perçus par le salarié, plus les relations sont avantageuses pour lui, plus son implication augmente au sein de l'organisation.

Selon Commeiras (1994), l'implication du salarié au sein de l'entreprise se base sur son appréciation des valeurs qu'il reçoit, par rapport aux valeurs qu'il apporte. Cette théorie se concentre sur le rapport de la réciprocité des échanges entre les individus et l'organisation dans laquelle ils travaillent, puis dans le même ordre d'idée, pour Angle et Perry (1983), le sentiment du salarié concernant son traitement et sa considération au sein de l'organisation influe sur son implication. La notion de « contrat psychologique implicite »[62] relie le salarié à l'organisation : l'implication représente en quelque sorte une participation où le salarié obtient un niveau de satisfaction de ses besoins et de ses attentes équivalent au niveau des valeurs et des buts de

[62] Les travaux de Rousseau et Anton (1991) mettent en lumière la pertinence de la notion de contrat psychologique (contrat implicite) liant le salarié et l'entreprise dans les situations de séparations.

l'organisation (Fabre, 1997). Cette théorie constitue une base dans certains travaux (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Chatman et *al.,* 1990 ; Salancik, 1997).

- **La théorie des investissements (Becker, 1960) ou théorie des avantages comparatifs (« *side bet theory* »).**

Becker (1960) soutient que l'ensemble des investissements (efforts, sacrifices, temps, affection) que l'individu apporte à son entreprise peut l'attacher à cette entreprise. Becker (1960) précise aussi que face à un éventuel départ du salarié, ce dernier perdrait la totalité des investissements. Il en ressort que plus les coûts liés au départ (perte des investissements passés) du salarié sont élevés, plus l'implication n'est forte. Par exemple le fait de s'être trop investi dans une organisation peut favoriser le refus d'un autre emploi très intéressant (Fabre, 1997). La notion du « temps » est importante ici, plus la personne est ancienne dans une entreprise, plus elle souhaite y rester en raison d'un ensemble d'avantages comme les plans de retraites, les relations crées, certains avantages sociaux. Les coûts perçus par l'individu en quittant l'entreprise représentent le centre de cette théorie. L'implication est ainsi identifiée, comme étant la décision de faire toujours partie de l'entreprise par rapport aux avantages « non transférables », des coûts investis (Commeiras, 1994).

Stebbins (1970), considère cette implication comme « *le fait d'être conscient de l'impossibilité de choisir une identité différente (...) à cause des sanctions élevées consécutives à un tel changement* ». La théorie des investissements est assez usitée par les chercheurs (Cohen et al, 1992 ; Allen et Meyer, 1984 ; Allen et Meyer, 1991 ; 1990, Allen et *al.,* 1993). Cette approche soutient que, la personne « calcule» sa relation avec l'organisation dans laquelle elle travaille, où la désignation d'implication calculée. Les travaux de Rousseau et Anton (1991) mettent en lumière la pertinence de la notion de contrat psychologique (contrat implicite) liant le salarié et l'entreprise dans les situations de séparations.

2.3.1.3 L'approche normative

Cette approche est assez marginale, l'analyse de l'implication comme étant un devoir morale (implication normative) a retenu l'attention de quelques chercheurs seulement. Elle repose sur les travaux de Wiener (1982), qui identifie l'implication comme « l'ensemble des pressions normatives internalisées poussant un individu à agir d'une manière congruente avec les objectifs et intérêts de l'organisation ». Cette conception renvoie aux processus de socialisation ce qui signifie que, l'implication proviendrait partiellement d'éléments précédents la relation d'emploi.

En se basant sur la théorie de l'échange (Barnard, 1938 ; Homans, 1958) et celle des investissements (Becker, 1960), l'implication organisationnelle peut être considérée comme un calcul entre la participation du salarié au sein de l'organisation et la rémunération qu'il doit percevoir. Il est alors question de l'implication organisationnelle instrumentale.

En somme, de nombreux chercheurs (Thévenet, 1992 ; Randall et *al.,* 1990 ; Penly et Gould, 1988, Allen et Meyer, 1984, 1990, 1993 ; Griffin et Bateman, 1986 ; Angle et Perry, 1981, 1983) considèrent les approches affective et cognitive comme les plus significatives de l'implication. La première se base sur un processus d'intériorisation et spécifie un rapport assez profond avec l'organisation, l'autre sur l'extériorisation (Commeiras, 1994). C'est la raison pour laquelle, l'aspect affectif a d'abord été assimilé à une implication attitudinale et l'aspect cognitif à une implication comportementale (Staw et Salancik, 1977 ; Meyer et Allen, 1987).

Dès la fin des années quatre-vingt, il est considéré que l'implication organisationnelle ne peut se limiter à une conception unique. C'est pour cette raison, que l'approche multidimensionnelle de l'implication organisationnelle est souvent privilégiée.

2.3.2 La vision multidimensionnelle de l'implication organisationnelle

Estimant que l'implication ne repose pas sur une seule dimension, certains chercheurs retiennent une conception multidimensionnelle. Cette conception s'appuie sur une complémentarité entre l'approche affective et cognitive, ainsi cette complémentarité que l'on rencontre aussi chez Thévenet (2000) convie à la prise en compte de l'implication organisationnelle comme une attitude possédant diverses facettes et natures de liens (Allen et Meyer, 1990). Des pionniers comme, (Kelman, 1958 ; Etzioni, 1961 ; Kanfer, 1968 Staw et Salancik, 1977) ont réalisés des travaux sur cette vision.

2.3.2.1 La définition d'O'Reilly et Chatman (1986)

Kelman (1958) fut le premier à avoir essayé de mettre en place la vision multidimensionnelle de l'implication organisationnelle, à travers trois dimensions. Cette vision sera considérée par O'Reilly et Chatman (1986) qui considèrent l'implication organisationnelle comme un « *lien psychologique unissant l'individu et l'organisation* ». Ils ont ainsi une conception psychologique de l'implication et plus exactement une vision affective. Ils ont cherché à différencier les diverses bases sur lesquelles peut se situer ce rapport et considèrent que l'implication comporte trois dimensions :

***** l'identification, correspond au mouvement à travers lequel une personne intègre quelques attributs, mobiles ou spécificités de l'entreprise. L'implication reposant sur l'identification signifie une volonté de s'unir à elle. Plus la personne pensera retrouver dans l'organisation ses propres attentes et valeurs, plus elle s'identifiera davantage.

***** l'internalisation, renvoie à l'adéquation des valeurs du salarié avec celles de l'organisation dans laquelle il travaille.

***** la soumission, le salarié s'implique par rapport aux récompenses qu'il perçoit, c'est-à-dire au lien entre ses différentes participations et ses appointements.

Précisons que les dimensions (l'identification et l'internalisation) correspondent à l'approche affective, tandis que la soumission correspond à la théorie de l'échange réciproque.

2.3.2.2 La définition de Mayer et Schoorman (1992, 1998)

Selon ses deux auteurs l'implication organisationnelle se compose de deux dimensions :

***** l'implication de continuité, montrant le désir de rester dans l'entreprise.

***** l'implication axée sur les valeurs, signifiant un désir de fournir des efforts pour l'entreprise. La définition de Mayer et Schoorman (1992,1998) se base sur la différenciation motivationnelle suggérée par March et Simon (1958), entre la décision de contribuer et la décision de performer. Selon ces chercheurs, l'échange entre le salarié et l'entreprise, serait un élément important concernant la contribution de l'employé au développement de l'entreprise. En ce point, le salarié compare les rétributions et les efforts qu'il doit fournir afin de rester membre de l'organisation. La décision de performer reposerait sur le degré d'identification du salarié aux buts et valeurs de l'entreprise (Mayer et Schoorman, 1992). D'après Meyer et Herscovitch (2001), les deux dimensions d'implications suggérées par Mayer et Schoorman (1992,1998), se distinguent à travers leurs conséquences comportementales. Cette définition se distingue en cela de celle de Allen et Meyer (1990); Meyer et Allen, 1991, 1997).

2.3.2.3 La définition d'Allen et Meyer, 1990, Meyer et Allen, 1991,1997

Cette définition est actuellement la plus utilisée par les chercheurs en GRH. S'appuyant sur les typologies antérieures, ces auteurs mobilisent trois aspects de l'implication : l'implication affective (*affective commitment*), l'implication calculée (*continuance commitment*), l'implication normative (*normative commitment*). Pour des raisons de choix conceptuel, ce point sera largement traité là où seront également mobilisés les déterminants de l'implication organisationnelle.

2.4 Définitions générales de l'implication organisationnelle

Mowday Porter et Steers (1982) définissent l'implication organisationnelle comme « *l'importance relative de l'identification et de l'engagement d'un individu dans une organisation particulière* ». Ces mêmes auteurs, définissent l'implication comme « *un comportement et une attitude caractérisée par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et par un fort désir d'en rester membre* ».

De même, Colquitt et al (2001) évoquent le concept d'implication organisationnelle comme « *la réaction globale et systémique de l'individu à l'égard de l'organisation pour laquelle il travaille* ». Allen et Meyer (1990) proposant de considérer l'implication comme un « *état psychologique reflétant la relation des salariés à leur entreprise et ayant des implications sur la décision de continuer à rester membre de l'organisation* ».

Meyer et Allen (1997) relèvent ainsi un certain nombre de définitions qui sont différentes les unes des autres. Malgré ces différences, ces mêmes auteurs (Allen et Meyer, 1997) ont affirmé que ces définitions peuvent être classées en trois grandes catégories : l'implication pouvant être considérée comme reflétant soit une orientation affective envers l'organisation, soit une reconnaissance des coûts liés au départ de l'organisation, soit enfin une obligation morale de rester dans l'organisation. Ces trois catégories ont constitué les trois composantes de l'implication de l'approche d'Allen et Meyer (1997) et qui ont été désignées sous trois noms différents qui sont l'implication affective, l'implication calculée ou de continuité et l'implication normative.

La définition de l'implication demeure complexe tant les travaux de recherches sont nombreux à son sujet.

Morrow (1993) dénombre une trentaine de définitions de l'implication parmi lesquelles les concepts d'intérêt central pour le travail de Dubin (1956) et d'implication dans le poste de travail (*job involvement*) semblent être les plus anciens. Toutes ces définitions cherchent à caractériser les liens entre un individu et l'organisation dans laquelle il travaille. Ce lien fait référence soit au statut de membre qui inclut des actes tels qu'être membre de l'organisation, soit à la qualité de membre qui inclut les termes de loyauté, attachement, engagement, implication (Mowday, Porter et Steers, 1982). Cet attachement, état de la relation entre l'individu et l'organisation (Redding, 1994) renvoie à l'identification des salariés dans

l'organisation qui fait référence à leur perception de faire partie de cette organisation (Rousseau, 1989).

L'implication relève également de l'engagement (*involvement*), lien qui existe entre l'individu et ses actes (Kiesler, 1971), tout en s'en distinguant selon Neveu (1994) : « *l'implication se réfère à des attitudes dans leurs composantes affectives et cognitives tandis que l'engagement se réfère à des actes* ». L'engagement envers une organisation évoque au sens strict un contrat tacite, ou non, qui lie deux parties. Celui qui est engagé ne peut plus se dédire ou reculer. L'engagement consiste à se sentir lié à l'organisation et donc à ne pas en partir (Lemoine, 2004).

L'implication est définie à l'origine comme « *un attachement psychologique et une identification du salarié à son entreprise* » (Porter, Steers et Mowday, 1979). Elle comporte deux approches, attitudinale, c'est-à-dire le sentiment d'appartenance de l'individu à son organisation, et comportementale, c'est-à-dire les actions passées qui lient l'individu à l'organisation.

Une autre définition de l'implication est celle de Thévenet (1992, 2004), qui définit l'implication comme « *une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise. Elle s'exprime dans une activité professionnelle, par un engagement spécifique et par une identification aux valeurs de l'entreprise* » (Thévenet, 1992, 2004). Ce même auteur indique que « *la question de l'implication part du principe que l'on ne peut pas être membre d'un groupe sans construire progressivement avec lui une relation et sans être construit en partie soi-même dans cette relation* ».

L'implication procède de la démarche cognitive qui consiste à recréer de la consistance et de l'ordre dans l'ensemble des comportements de la personne (Allen et Meyer, 1990). Forte de ses investissements, la personne s'implique de façon à rendre sa situation consistante. L'implication procède également d'un mécanisme de psychologie de constitution d'une identité personnelle. L'individu se construit cette identité dans la confrontation au monde et le travail fait partie de cette expérience. L'identification est aussi liée à la socialisation puisque l'environnement et le monde sont sociaux. Elle se produit par ce contact au monde qui est intellectuel, affectif et émotionnel (Allen et Meyer, 1990).

O'Reilly et Chatman (1986), qui se sont eux intéressés aux dimensions « d'internalisation et de la convergence des valeurs », donnent une définition de l'implication qui va dans le sens de la nécessaire congruence entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres. Selon

eux *« c'est l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation* »; attachement qui s'effectuerait parce que l'individu internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation.

2.5 Caractéristiques de l'implication organisationnelle

Mathieu et Zajac (1990) distinguent deux formes d'implication organisationnelle : attitudinale, dont une échelle de mesure a été développée par Porter, Mowday et Steers (1974), et définie par ces mêmes auteurs (Porter, Mowday et Steers, 1982) qui caractérisent l'implication organisationnelle dans le comportement et les attitudes de l'individu, par :

- « *une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation ;*

- *une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci ;*

- *un fort désir d'en rester membre ».*

La seconde forme est l'implication calculée, établie par les travaux de Becker (1960), définie par Hrebiniak et Alutto (1972) comme « *a structural phenomen on which occurs as a result of individual-organizational transactions and altérations in side-bets or investments over time* ». Cette dernière serait ainsi liée à la façon dont les salariés perçoivent l'encouragement de l'organisation pour leurs contributions, et les avantages ou investissements liés au système qui les emploie.

D'autres formes d'implication organisationnelle ont ensuite été étudiées, l'implication normative (Wiener, 1982), et l'identification organisationnelle (Hall, Schneider et Nygren, 1970).

Par la suite, Allen et Meyer ont défini les attributs de l'implication organisationnelle, et proposent de distinguer 3 dimensions de l'implication.

2.5.1 L'implication affective (psychologique ou attitudinale)

Les courants se situant exclusivement sur la dimension affective de l'implication ne prennent en compte que l'attachement affectif, émotionnel du salarié.

L'implication affective est issue de l'approche psychologique conçue d'abord par Porter et Smith (1970) qui définissent l'implication comme une « *orientation active et positive envers l'organisation* ». Certains auteurs comme Sheldon (1971) à travers son concept de « *social involvement* » ou Kanter (1968) vont se focaliser sur la relation entretenue par les individus avec les autres membres de leur organisation.

L'implication affective, rejoint la notion d'implication attitudinale (Mathieu et Zajac, 1990) avec laquelle elle partage les idées d'identification de l'individu avec l'organisation, d'engagement envers elle et la volonté d'en rester membre. D'autres chercheurs abordent la notion de partage des objectifs et des buts de l'entreprise sous l'angle de l'attachement affectif (Buchanan, 1974). Buchanan (1974) qui conçoit l'implication comme :

- «l'identification, l'adoption comme siens des buts et valeurs de l'organisation ;

- l'engagement, l'immersion psychologique ou l'absorption dans des activités liées au rôle de travail ;

- la loyauté, le sentiment d'affection et d'attachement à l'organisation ».

Elle est caractérisée par trois facteurs notamment une forte croyance et acceptation des valeurs et des objectifs de l'organisation, une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir de rester membre de cette dernière.

L'implication affective, se réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification, à l'engagement envers l'organisation (les individus restent dans l'organisation par désir profond, par volition). L'individu exprime une orientation active et positive envers l'organisation (Mowday, Porter et Steers, 1982).

D'une manière générale, l'approche affective de l'implication décrit le processus d'identification psychologique au travail, que le travail soit considéré ou non « comme une contribution à l'estime de soi » (Baba, 1989). En définitive ces approches vont au-delà de l'aspect rationnel de la relation d'emploi en considérant que les individus s'attachent eux-mêmes à l'organisation s'ils perçoivent un investissement de cette dernière envers eux (Steers, 1977).

Meyer et Allen (1990) dénoncent également le danger de considérer que seule l'implication affective peut conduire à des comportements désirés par l'organisation.

2.5.2 L'implication calculée ou à continuer

Le fait d'abandonner une organisation est ressenti comme une décision qui coûte, même si le groupe ne porte aucune sanction précise contre le « coupable ». En tout état de cause, la décision de demeurer au sein de l'organisation semble procéder d'une mise en balance parfaitement rationnelle des avantages et des inconvénients prévisibles. Le cas des membres particulièrement influents d'une organisation qui, au moment où ils envisagent l'éventualité de la quitter, sont parfois retenus de le faire moins par les inconvénients matériels et moraux qui en découleraient

pour eux que par la crainte que leur départ contribue à détériorer davantage la situation de l'organisation concernée (Hirschman, 1970).

Dans ce prolongement, l'implication calculée renvoie aux éléments qui ont de la valeur pour l'individu considéré et qui seraient perdus s'il quittait l'organisation (temps, effort, compétences développées à l'intérieur de l'organisation). L'implication calculée renvoie également au manque d'alternatives qui se présentent à la personne en envisageant de quitter l'organisation actuelle. Elle s'articule autour de deux théories, notamment la théorie de l'échange réciproque et la théorie des avantages comparatifs. Ces théories impliquent la comparaison entre les avantages tirés et les sacrifices effectués. Elle fait référence à une connaissance qu'a l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation : à partir d'un choix raisonné, les individus jugeant plus opportun de rester fidèles à leurs entreprises que de les quitter, opération désavantageuse, compte tenu des investissements matériels et immatériels engagés.

Elle concerne la dimension cognitive de l'attitude, cette approche définit l'implication comme une dynamique rationnelle interne aux sujets (Commeiras, 1994).

Adossées à la théorie des avantages comparatifs ou *side-bets* (Becker, 1960), les théories issues de l'approche comparative considèrent que les salariés procèdent à une évaluation des bénéfices et coûts professionnels et personnels de leur implication.

Certains auteurs comme Kanter (1968) et son concept de « *continuance commitment* » l'ont associé à l'intention de rester ou de quitter l'organisation en définissant l'implication cognitive comme « *l'attachement qui se produit quand il y a un attachement profit associé à la continuité de la participation et un coût associé à son interruption* ».

La dimension cognitive de l'implication ne se réduit pas à un aspect rationnel. Ainsi, ne se cantonnant pas à un calcul des intérêts du sujet, la théorie de l'échange met l'accent sur la réciprocité de la relation entre un individu et une organisation. L'implication d'un salarié est alors fonction de ce qu'il considère percevoir mais aussi de ses attentes vis à vis de sa situation professionnelle, voir même de ses idéaux.

Elle est caractérisée par un processus de jugement (en référence aux deux processus internes fondamentaux définis par Jung en 1991 : la perception et le jugement. La perception concerne la collecte des données par le sujet dans son environnement et le jugement concerne le traitement des données. Toutefois, Gaertner et Nollen (1992) indiquent que ces dimensions des perceptions ou encore des croyances que s'est façonnée la personne. Leurs travaux montrent

qu'une perception positive des possibilités d'évolutions professionnelles et de la sécurité de l'emploi influence positivement l'implication.

Certains chercheurs prennent en compte à la fois la dimension affective et la dimension cognitive de l'attitude (Morrow, 1983). Cette implication détermine une articulation complexe des sentiments et des émotions, le plus souvent les deux.

2.5.3 L'implication normative

L'implication normative fait référence à l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent l'individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'entreprise, non pas pour en tirer un bénéfice mais aussi dans un sens « moral » (Wiener, 1982).

L'implication normative résulte de la perception du salarié des pressions sociales qui s'exercent sur lui en faveur d'un comportement déterminé. C'est la totalité de ces pressions internalisées qui poussent l'employé à agir de manière à satisfaire les buts et intérêts organisationnels. En ayant une forte implication normative, l'employé ne quitte pas l'organisation car il trouve qu'il est immoral d'agir ainsi.

Elle se réfère au sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne est engagée (devoir de rester dans l'entreprise compte tenu de ce que l'entreprise lui a apporté). Pour Wiener (1982), c'est l'acceptation des valeurs et attentes de l'organisation comme guide de la conduite individuelle.

Agir selon sa conception du devoir peut apparaître comme un acte volontaire et rationnel, cela contribue parallèlement au renforcement du sentiment d'identité des sujets ou encore leur sentiment d'appartenance (Massonat et Boukarrouma, 1998).

Mowday, Porter, Steers et Boulian (1974) soulignent « *une volonté d'exercer un effort pour l'organisation et le désir de rester membre de l'organisation* ». Cette définition met l'accent sur la volonté d'agir des salariés, directement liée à l'attachement des salariés de l'organisation. La dimension conative est surtout présente dans les approches tridimensionnelles de l'implication.

Allen et Meyer (1990) définissent l'implication comme « *un état psychologique résultant, à la fois, des désirs, de la volonté, des devoirs, des intérêts du salarié, des intentions d'actions dans l'organisation et de l'intention de quitter ou non l'entreprise* ». S'ils introduisent la notion « d'implication continue » se traduisant par la volonté de rester ou non membre de l'organisation, elle serait liée aux deux autres formes d'implication. Durrieu et Roussel (2002)

définissent l'implication organisationnelle comme « *l'attitude de l'individu correspondant d'une part à son attachement affectif à l'organisation dans laquelle il partage des valeurs communes ; d'autre part à son choix raisonné de lui rester fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin à l'obligation morale qu'il ressent de lui rester fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout* ». Les composantes attitudinales de l'implication vont converger. Depuis 1960, Becker (1960) a abordé cet état de dissonance, qui peut conduire un individu en désaccord avec les valeurs de son organisation (affectif), à ne pas avoir l'intention de partir (conatif) car ce n'est pas son intérêt ou il ne pense pas pouvoir trouver un emploi dans une autre organisation (cognitif), implication que Becker qualifie « par défaut ».

Ainsi, d'après Collier et Esteban (2007), l'implication affective est basée sur l'identification personnelle ainsi que sur la congruence entre valeurs et objectifs de l'organisation. L'implication normative est fondée par la socialisation organisationnelle et le sentiment d'obligation à l'égard de l'organisation en raison des avantages reçus de celle-ci. Enfin, l'implication continue est liée à la perception qu'il est plus rentable et avantageux de rester dans l'organisation que de la quitter.

Ces trois dimensions de l'implication caractérisent des états psychologiques différents. En effet, les employés caractérisés par une forte implication affective restent dans l'organisation parce qu'ils le veulent, ceux caractérisés par une forte implication calculée restent car ils ont besoin de le faire et ceux avec une forte implication normative ne quittent pas l'organisation parce qu'ils se sentent obligés de le faire (Collier et Esteban, 2007).

2.6 Implication dans l'organisation-implication organisationnelle

L'implication dans l'organisation relève de plusieurs facettes d'après la typologie de Morrow (1993) qui distingue l'implication calculée (Hrebiniak et Aluto, 1972), attitudinale (Porter, Steers, Mowday et Boulian, 1974), à continuer (Allen et Meyer, 1984), affective (Allen et Meyer, 1984), et normative (Meyer et Allen, 1990). Il est possible de rapprocher les implications affectives et attitudinales ainsi que les implications calculées et à continuer. Dans la littérature américaine, l'implication organisationnelle se divise en « *organizational involvement* » et « *organizational commitment* », deux notions qui traduisent un attachement de la personne à l'organisation.

Thévenet (1992) et Etzioni (1961) définissent l'*organizational involvement* comme une attitude en général (être concerné par l'organisation) et l'*organizational commitment* comme un engagement, une attitude positive du salarié dans l'organisation.

Meyer et Herscovitch (2001) définissent l'implication comme « *une force qui lie l'individu à une ligne de conduite appropriée à une cible et peut être accompagnée par différentes mentalités qui jouent un rôle dans le fonctionnement du comportement* ». Ils modélisent l'implication organisationnelle suivant un axe principe de base de l'implication - états d'esprit déterminant l'implication (affective, normative ou calculée) - conséquences comportementales. Cette interprétation de l'implication comme une force qui lie l'individu à une ligne de conduite appropriée pour une ou plusieurs cibles, pose la question de la nature des cibles dans lesquelles la personne s'implique.

En référence au modèle de l'attachement professionnel de Wiener (1982), il existe plusieurs cibles ou entités dans lesquelles l'individu peut s'impliquer : le travail, le syndicat, les valeurs du travail, la carrière, la profession, l'organisation.

Ensuite, l'individu adopte une ligne de conduite accompagnée par différentes mentalités, état d'esprit ou état psychologique qui contraint l'individu à suivre une ligne de conduite, qui déterminent la direction de son comportement (Meyer et Herscovitch, 2001).

Trois formes de mentalité accompagnent alors l'implication : le désir, le coût perçu et l'obligation de suivre une ligne de conduite (Meyer et Herscovitch, 2001).

Tableau 10. Modèle de Meyer et Herscovitch, 2001

Dimension	Mentalité ou état d'esprit	Engagement comportemental
Implication Affective	Un désir de suivre une ligne de conduite : une volonté de rester membre de l'organisation	L'engagement de l'individu dans un comportement (principal ou discrétionnaire) est inconditionnel
Implication normative	Une obligation perçue de suivre une ligne de conduite : un devoir de rester membre de l'organisation	L'engagement de la personne dans un comportement est conditionné par congruence de ses objectifs à ceux de l'organisation
Implication calculée	Un coût perçu contraint L'individu à suivre une ligne de conduite : un besoin de rester membre de l'organisation	L'engagement de la personne dans un comportement est conditionné par le besoin de réciprocité

2.7 Implication organisationnelle : un concept multidimensionnel

Ce lien salarié-entreprise, après avoir été perçu comme unidimensionnel (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004) peut revêtir différentes natures (Angle et Perry, 1981; Mayer et Schoorman, 1992, 1998 ; Meyer et Allen, 1991, 1997 ; O'Reilly et Chatman, 1986) en

distinguant les dimensions affective, instrumentale et normative (Allen et Meyer, 1996, 1997 ; Meyer et Allen, 1990, 1991).

*** L'approche affective**, la plus répandue, porte l'idée d'un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation (Meyer et Allen, 1990).

L'implication affective est la facette du concept la plus stable et la mieux reliée à d'autres variables de comportements telles que la performance, l'absentéisme ou la fidélité (Meyer et Allen, 1997).

L'attachement à l'organisation est profondément ancré dans la sphère des émotions, tel un lien viscéral (Paille et Yanat, 1999). Cette définition est largement admise : l'implication organisationnelle affective reflète la force de l'identification du salarié à son entreprise. Cet attachement psychologique est caractérisé par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, une disposition de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et un fort désir d'en rester membre (Porter, Steers, Mowday et Boulian, (1974) ; Mowday, Porter et Steers, (1982) ; Mowday, Steers et Porter et, (1979). Elle concerne l'orientation positive envers l'organisation (Stevens, Beyer et Trice, 1978 ; Meyer et Allen, 1990 ; Mathieu et Zajac, 1990).

*** L'approche normative** correspond au respect des conventions sociales qui nourrit une personne à l'égard de son entreprise (Paillé et Yanat, 1999). Il s'agit de l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le réaliser, non pas pour en retirer un bénéfice, mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi (Ajzen, 1988 ; Wiener, 1982 ; Vardi et Wiener, 1980). Le concept de valeur est le fondement des lignes de conduites adoptées par les individus dans leurs relations à l'égard des organisations (Etzioni, 1961). Les entreprises, par leurs structures, définissent des normes de comportement et imposent aux individus le contenu de la relation et donc de l'implication. L'intériorisation de ces normes et valeurs de l'entreprise par les individus contribue à maintenir un haut degré d'attachement à l'entreprise (Bernard, 1991).

*** L'approche comportementale**, ou calculée, ou à continuer, est relative aux coûts associés au départ de l'organisation (Commeiras, 1994).

L'approche est inspirée de la théorie de l'échange réciproque (March et Simon, 1958 ; Homans, 1958) et de la théorie des avantages comparatifs (Becker, 1960) : les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre la relation avec l'entreprise.

L'implication représente pour le salarié une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur et qui serait perdue pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût perçu de départ est d'autant plus élevé si le salarié ne perçoit pas de travail pour remplacer ou compenser ses investissements passés (Charles-Pauvers, 1998). L'implication calculée comporte deux types de facteurs explicatifs, les facteurs extrinsèques (salaire, position hiérarchique…) et les facteurs intrinsèques (relations interpersonnelles). De manière synthétique, l'implication organisationnelle multidimensionnelle est constituée ainsi :

Tableau 11. différences définitionnelles de l'implication organisationnelle multidimensionnelle (Vahe-Hennequin, 2003)

Notion	Dimensions	Idées principales
Implication Organisationnelle	Générale	•Multidimensionnelle (Allen et Meyer, 1990) •Attitude positive du salarié envers l'organisation (Thévenet, 1992)
	Affective	Lien affectif envers l'organisation (Allen et Meyer, 1990)
	Normative	Respect des conventions morales (Wiener, 1982)
	Comportementale	Calcul du coût associé au départ ; avantages comparatifs (Commeiras, 1994)

Cette définition de l'implication organisationnelle, tridimensionnelle (Allen et Meyer, 1991, 1997) est peu contestée (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004), cependant, selon McGee et Ford (1987), il est nécessaire de considérer la dimension calculée en deux sous facettes :

• l'implication liée à la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation : sacrifices perçus « SAC » ;

• l'implication liée à l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation: absence d'alternative perçue « ALT ».

Les études avec analyse factorielle confirmatoire montrent que ces deux sous dimensions sont corrélées mais distinctes (Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994 ; Meyer, Allen et Gellatly, 1990 ; Somers, 1995; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002). Bien que liées, ces deux sous-dimensions sont associées de façon différente à d'autres construits comme les dimensions affective et normative de l'implication ou le turnover (Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994 ; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002 ; Somers, 1995 ; Dunham, Grube et Castaneda, 1994 ; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002).

Tableau 12. Les deux sous-dimensions de l'implication calculée, d'après McGee et Ford (1987) et Stinghlhamber et al (2002)

Dimension	Sous dimensions	Idées principales
Implication organisationnelle	Sacrifice perçu (SAC)	• Perte d'un ensemble D'investissements personnels

comportementale (calculée)	Absence d'alternative perçue (ALT)	• Absence d'emploi autre à l'extérieur de l'organisation

Le concept d'implication s'avère multidimensionnel. Afin de clarifier les différentes implications qui existent, nous pouvons nous référer au test effectué par Cohen (1999) sur le modèle de Morrow (1993) constitué de cinq formes universelles d'implication et sur le modèle de Randall et Cote (1991). Ce test prouve la supériorité du modèle de Morrow (1993) qui, révisé par Cohen en 1999, propose un schéma d'interrelation des cinq facettes de l'implication.

Figure 3. Modèle de Morrow (1993) révisé par Cohen (1999)

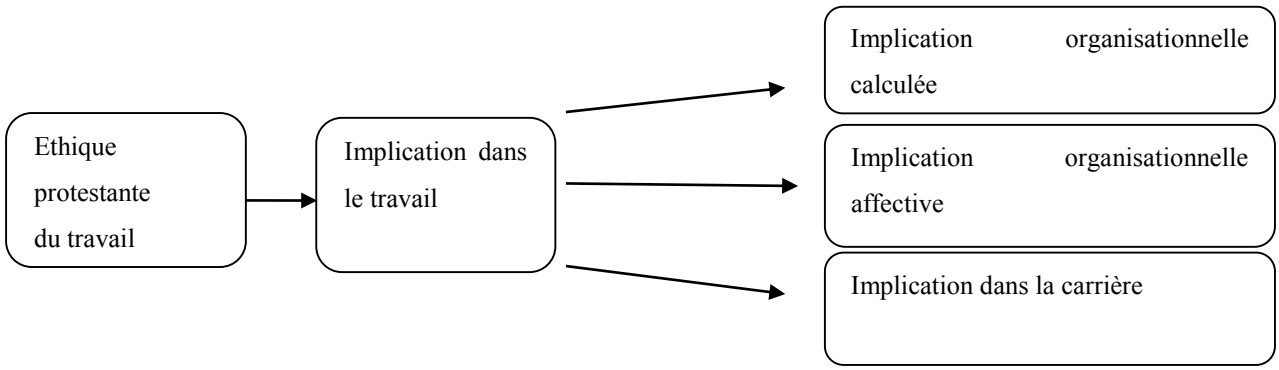
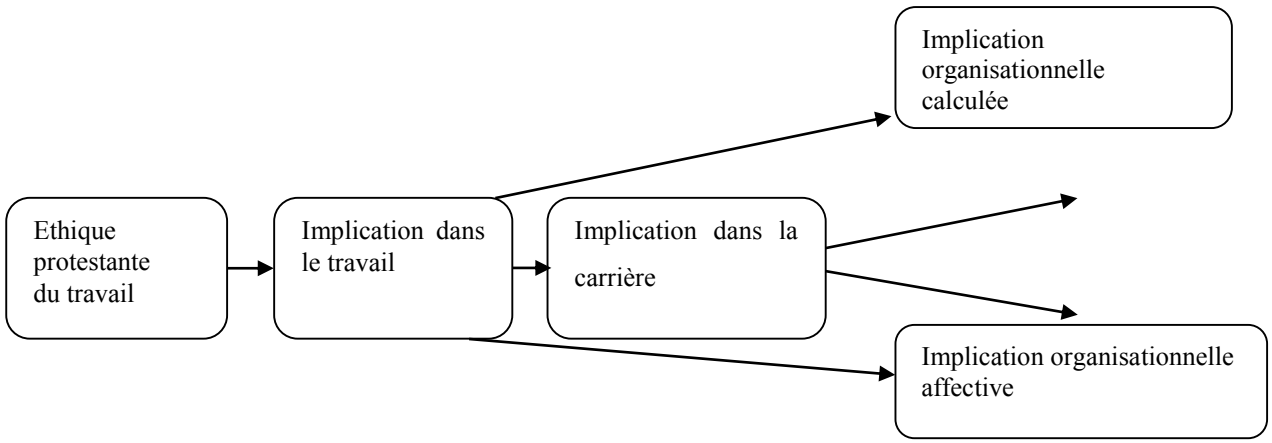


Figure 4. Modèle de Randall et Cote (1991)



2.8 Antécédents, corrélats et conséquences de l'implication organisationnelle

Différents modèles se proposent d'articuler les antécédents, les corrélats et les conséquences de l'implication (Mathieu et Zajac, 1990 ; Steers, 1977). Le modèle de Mathieu et Zajac (1990) semble être synthétique.

2.8.1 Les antécédents de l'implication organisationnelle

Les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du travail, les relations avec le groupe et le supérieur hiérarchique ainsi que les caractéristiques de l'organisation sont généralement considérés comme des antécédents de l'implication.

Ainsi si l'on analyse l'influence des caractéristiques personnelles sur l'implication des salariés, on remarque que celle-ci est corrélée positivement à l'âge (Allen et Meyer, 1990), les salariés les plus âgés étant davantage impliqués, pour diverses raisons comme une meilleure satisfaction au travail, de meilleures positions hiérarchiques, etc.…ainsi qu'à l'ancienneté dans le poste et dans l'organisation. L'analyse de Mathieu et Zajac (1990) laisse néanmoins apparaître une meilleure corrélation de l'implication avec l'ancienneté dans l'organisation que l'ancienneté dans le poste. De même, cette dernière est davantage corrélée à l'implication attitudinale (le fait de passer plusieurs années dans un poste pouvant engendrer un attachement psychologique envers une organisation), alors que l'ancienneté dans l'organisation serait davantage corrélée à l'implication calculée (de nombreuses années passées au sein d'une organisation apportant de nombreux avantages). La compétence perçue présenterait également une forte corrélation avec l'implication, un individu devenant impliqué envers une organisation dans la mesure où cette dernière subvient à ses besoins d'accomplissement et de développement (Morris et Sherman, 1981).

Le salaire, généralement corrélé à l'implication calculée, serait également corrélé avec la dimension attitudinale, liée à l'estime de soi, accrue par le niveau de salaire.

A contrario, la formation serait liée négativement à l'implication, ceci pouvant « résulter du fait que les individus les plus formés ont des attentes que les organisations ne peuvent satisfaire » (Mowday, Porter et Steers, 1982).

Enfin, le sexe, le statut marital et l'aptitude montrent des corrélations avec l'implication beaucoup trop faibles pour être appréciées à leur juste valeur, et pourraient être utilisées, le cas échéant, comme données statistiques à usage descriptif uniquement.

Les caractéristiques du poste reposent elles sur 4 variables principales : la variété des aptitudes (Steers, 1977 ; Spector, 1985), l'étendue du poste, l'autonomie et le challenge.

L'étendue du poste (Steers, 1977 ; Spector, 1982) serait corrélée très positivement à l'implication, les emplois les plus complexes engendrant de plus forts taux d'implication, de même que les emplois favorisant le challenge (Mathieu et Zajac, 1990).

Les études menées sur les relations avec le groupe et le leader montrent une corrélation entre le management participatif et l'implication, tantôt positive (Morris et Sherman, 1981), tantôt négative (Salancik, 1977).

Enfin, les caractéristiques de l'organisation favoriseraient l'implication : la taille selon Stevens et al (1978), les organisations les plus grandes offriraient davantage de chances de promotion et d'autres formes d'avantages, accentueraient les opportunités d'interactions personnelles, et donc influenceraient positivement l'implication; la décentralisation, qui, souvent liée à une participation à la prise de décisions serait corrélée positivement à l'implication, à travers un meilleur engagement des salariés (Morris et Steers, 1980).

2.8.2 Les corrélats de l'implication organisationnelle

Concernant les corrélats de l'implication, la motivation, l'engagement au travail, le stress, l'implication dans l'emploi et la satisfaction au travail peuvent être évoqués (Mowday, 1979 ; Morrow, 1983). Ces variables interagissent avec l'implication dans ces différentes dimensions: la motivation intrinsèque serait davantage corrélée à l'implication attitudinale alors que la motivation extrinsèque serait liée à l'implication calculée; l'engagement au travail serait davantage corrélé à l'implication attitudinale qu'à la dimension calculée. De même, le stress présenterait des corrélations avec l'attachement des salariés à leur organisation, mais aussi avec la dimension calculée de l'implication, les salariés restant dans une organisation pour les avantages qu'elle dispense connaissant un plus grand stress.

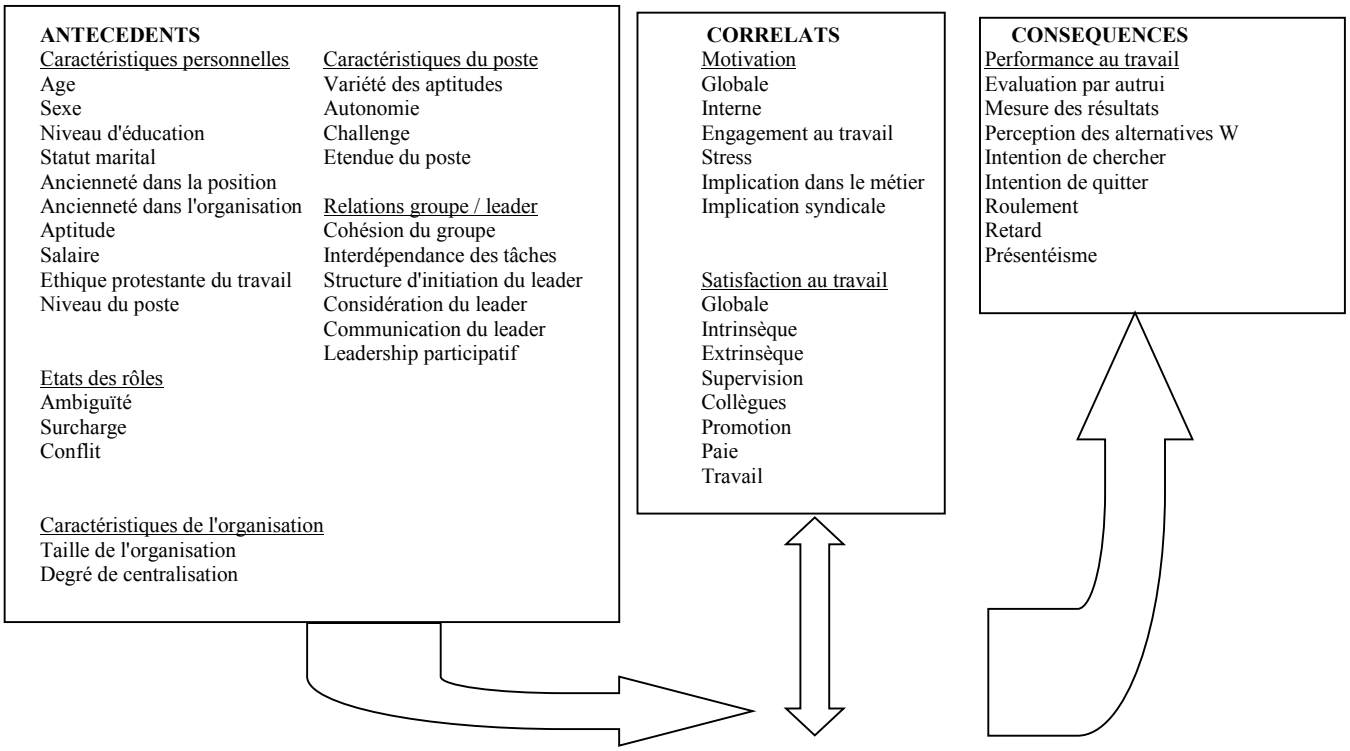
Mais la corrélation avec la satisfaction dans l'emploi reste la plus étudiée : Mathieu et Zajac(1990) formulent l'hypothèse selon laquelle la dimension attitudinale de l'implication serait plus fortement reliée avec la satisfaction globale, la supervision, les collègues et le travail lui-même. La dimension calculée serait davantage corrélée à la satisfaction relative aux opportunités de promotion et de salaire.

2.8.3 Les conséquences de l'implication organisationnelle

Enfin, les principales conséquences de l'implication organisationnelle sont la performance et le comportement de retrait, ce dernier pouvant se caractériser par une intention de quitter son organisation, l'absentéisme, le *turn-over*…Selon Mowday et al (1982), la performance a un lien majeur avec l'implication organisationnelle. Mowday et al (1974) suggèrent que les salariés les plus impliqués ont des meilleures performances que ceux qui le sont moins.

Mowday et al (1974) comme Marsh et Mannari (1977) avaient prédit que la conséquence la plus forte de l'implication des salariés devait être un faible taux de turn-over. Ce que confirme Steers, pour qui l'un des résultats les plus significatifs de l'accroissement de l'implication est la stabilité de la force de travail.

Figure 5. Classification des antécédents, corrélats et conséquences de l'implication organisationnelle d'après Caroline VAHE-HENNEQUIN (2003)



Conclusion section 2

Dans ce contexte actuel qui se veut hypercompétitif, conduisant à une évolution rapide des organisations, des métiers et des politiques RH, deux nouveaux rôles incombent plus que jamais au directeur des ressources humaines (DRH) : le management de l'implication et du changement (Ulrich et Brockbank, 2010).

Dans ce même prolongement où les pratiques managériales sont questionnées (Thévenet, 2009), la question de l'étude de la relation entre l'individu et l'organisation reste centrale si l'on en juge par l'intérêt grandissant des chercheurs et des praticiens (Besseyre, Charles et Nguyen, 2010). L'implication, et plus précisément l'implication organisationnelle, est une notion clé de la gestion des ressources humaines (GRH) qui permet l'étude du lien individu - organisation.

L'implication permet d'appréhender l'attitude d'une personne vis-à-vis de son travail et de son environnement (Charles-Pauvers et Commeiras, 2002). Elle traduit et explicite la relation entre la personne et son univers de travail (Thévenet, 2004), l'implication s'exprime dans une activité professionnelle, par un engagement spécifique et par une identification aux valeurs de l'entreprise. L'implication organisationnelle est constituée de trois dimensions, affective, comportementale et normative. La dimension affective exprime un attachement affectif à l'organisation (Allen et Meyer, 1990). La dimension comportementale correspond à la comparaison entre les avantages retirés et les sacrifices effectués (Allen et Meyer, 1994 ; March et Simon, 1958 ; Homans, 1958 ; Becker, 1960). La dimension normative se définit comme l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi (Vardi et Wiener, 1982).

Nous citons que les intérêts de l'implication s'avèrent nombreux, tant pour le salarié, que pour l'employeur et le chercheur. Pour les salariés, l'implication est un enjeu d'importance car la plupart d'entre eux s'investissent personnellement dans leur travail avec beaucoup d'énergie et de passion malgré de possibles déficits de reconnaissance (Malherbe et Saulquin, 2003). Pour l'employeur l'implication est une arme compétitive (Morrow et McElroy, 2001) facilitant l'atteinte des objectifs économiques fixés. Pour le praticien de la gestion des ressources humaines, l'implication au travail est au cœur de sa mission.

De plus, dans un contexte où les entreprises souhaitent retenir leurs ressources, le développement des politiques et des pratiques de l'implication et de la fidélisation fait sens pour les employeurs.

Section 3. Choix du cadre conceptuel et de la problématique de recherche

Les sections précédentes ont étayé la présentation de différents concepts sans ouvertement spécifier nos choix par rapport à la littérature. La RSE a fait l'objet de plusieurs travaux au niveau marocain et sur le plan académique, par ailleurs les notions d'implication organisationnelle suscite encore beaucoup d'intérêt.

« *La première tâche du chercheur est de construire une problématique, de conceptualiser un problème. Pour ce faire, il doit délimiter avec précision son champ de recherche, définir les problèmes auxquels il va s'intéresser, les conceptualiser en référence à l'état de la recherche à un moment donné* » (Rossi, 1989).

Cette section nous permettra de préciser nos différents choix par rapport à la littérature mobilisée dans les précédentes sections ce qui nous conduira ensuite à présenter notre problématique et la schématisation de la thèse défendue. Dans un premier temps nous allons spécifier notre choix au niveau des concepts et en caractériser les différents liens, puis nous présenterons les théories mobilisées et le modèle que nous entendons présenter dans cette recherche.

3.1 Choix des concepts

Nous présentons d'abord une conception multidimensionnelle de la RSE en saisissant sa perception par les cadres salariés ; ensuite, nous optons pour le caractère multidimensionnel de l'implication organisationnelle ; et effectuons *in fine* une tentative de mise en relation d'effet de ces concepts.

3.1.1 Une conception multidimensionnelle de la RSE

La RSE est un concept multidimensionnel, parfois plus idéologique, parfois plus pragmatique, chaque époque a privilégié certaines dimensions aux dépens des autres, mais toutes ont contribués à l'enrichir.

Selon Capron et Quairel (2007) : la RSE est « *l'ensemble des discours et des actes concernant l'attention portée par les entreprises à l'égard de leurs impacts sur l'environnement et la*

société ». Pesqueux (2011) souligne que « *la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peut être considérée comme un discours au sens plein du terme, c'est-à-dire venant créer les « éléments de réalité » allant dans le sens du discours, mais aussi comme « prison » des directions de grandes entreprises, prisonnières de ce discours dans une forme de circularité « contenu du discours - éléments de réalité produits par le discours* ».

Il s'agit d'un concept aux perspectives plurielles, concept ambigu et ambivalent. « Il n'est pas plus aisé à définir aujourd'hui qu'il y a une dizaine d'années car il s'est propagé sans acception commune, porté par un mouvement aux multiples composantes qui a engendré au fil du temps, une grande diversité de points de vue, d'approches, de représentations et d'interprétations » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015).

Il y a 37 définitions académiques de la RSE qui mettent en avant ses principales catégories et objectifs, ainsi que le type de réponses proposées par les entreprises qu'elles soient « nécessaires », « attendues » et « désirées » afin de dépasser la seule performance économique (Carroll, 1979, 1991 ; Carroll et Shabana, 2010).

Nous signalons que la définition de la responsabilité sociétale a donné lieu à de nombreux débats. En effet, des visions très différentes de la responsabilité sociétale se sont exprimées au sein du groupe de travail. Un compromis a été atteint avec la définition suivante qui permet d'accorder les différentes visions exprimées :

« La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui:

• contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;

• prend en compte les attentes des parties prenantes ;

• respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ;

• est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »[63].

À la lecture de cette définition, les ressources humaines paraissent un acteur autant privilégié pour l'élaboration et le déploiement efficace de la démarche au sein des entreprises. Selon Barthe et Belabbes (2016) la position transversale des RH au sein des organisations et leurs missions de stratège, d'acteur du changement, d'expert des infrastructures de l'entreprise et de

[63] Afnor éditions 2016, ISO 26000, Responsabilité sociétale, Comprendre, déployer, évaluer. Page 21

management de la contribution des salariés est un atout pour mener à bien cette mission. Elles rajoutent que, la santé, le bien-être, les attentes des collaborateurs, l'évolution des comportements, le respect des lois… constituent l'ADN de la fonction dans l'entreprise.

Ainsi, les nouveaux contours de la RSE viennent interroger la gestion des ressources humaines (GRH) et posent la question d'une redéfinition de la GRH en une fonction socialement responsable : « *la GRH socialement responsable est celle qui, tout en se préoccupant du développement et de la pérennité de l'entreprise dans le respect de la règlementation, adapte ses pratiques en fonction des besoins et des attentes de chaque salarié. Elle lui offre une meilleure équité, ainsi qu'une optimisation de la qualité de son emploi et du travail qu'il effectue, le tout étant inscrit dans une relation d'emploi durable »* (Barthe et Belabbes, 2016).

Cette définition renvoie à une série de pratiques de gestion des ressources humaines qui cherche, à des degrés variables, à assurer la motivation, l'implication, l'engagement, le bien-être, la fidélisation des salariés, ainsi que l'attraction de salariés compétents. Le comportement d'exemplarité de l'entreprise et de son management, notamment vis-à-vis des salariés, ses premiers clients, est en ce sens, fort déterminant.

- **Les sept principes de responsabilité sociétale**

Une fois la définition de la responsabilité sociétale posée, l'ISO 26000 présente les principes généraux de responsabilité. Ces principes sont :

– la redevabilité (*accountability*),

– la transparence,

– le comportement éthique,

– la reconnaissance des intérêts des parties prenantes,

– le principe de respect de la loi,

– la prise en compte des normes internationales de comportement,

– le respect des droits de l'Homme.

Ces différents principes doivent être suivis par les organisations et guider l'évolution de leurs comportements. Ils se traduisent notamment à travers les valeurs de l'organisation et sa gouvernance.

L'un des principes fondamentaux de la responsabilité sociétale est celui de la « redevabilité ». Il s'agit d'un nouveau concept propre à la responsabilité sociétale.

Ce terme recouvre plusieurs réalités : il s'agit à la fois d'assumer ses décisions et activités et leurs impacts, et d'en rendre compte. C'est le fait de répondre de ces décisions, de ses activités et des impacts associés.

La traduction du terme anglais « *accountability* » a évolué et traduit bien la difficulté de rendre ce double sens. La première traduction était « obligation de rendre compte ». L'obligation étant plus forte que la notion d'*accountability,* on a ensuite traduit par « responsabilité de rendre compte ». Mais cette traduction ne rendait pas le fait d'assumer, de répondre de ces actes. C'est ainsi que le terme « redevabilité » a été retenu.

La redevabilité contribue à la transparence. La transparence ne doit pas être totale et doit être encadrée. Il ne s'agit pas de dévoiler des secrets industriels ni une stratégie d'entreprise, mais plutôt d'assurer un accès possible à l'information des personnes concernées par une décision[64].

- **Les deux pratiques de responsabilité sociétale**

Après la présentation des principes de responsabilité sociétale, l'ISO 26000 présente les deux pratiques centrales pour appréhender la responsabilité sociétale.

Il s'agit d'une part d'identifier sa responsabilité sociétale et d'autre part d'identifier les parties prenantes et de dialoguer avec elles.

- **Les sept questions centrales de responsabilité sociétale**

Ce chapitre, qui constitue le cœur de la norme, décrit les thèmes de responsabilité qui doivent être pris en compte par les organisations et sur lesquels les organisations doivent rendre compte.

Il s'agit de :

– gouvernance de l'organisation ;

– droits de l'Homme ;

– relations et conditions de travail ;

– environnement ;

– loyauté des pratiques ;

– questions relatives aux consommateurs ; et

– communautés et développement local.

[64] Afnor éditions 2016, ISO 26000, Résponsabilité sociétale, Comprendre, déployer, évaluer.Page 21

Après notre positionnement sur la norme ISO 26000 comme cadre de référence de la RSE que nous entendons mobiliser dans ce travail, il convient à présent de déterminer l'approche de la perception qui sera retenue dans ce travail de recherche.

3.1.2 La perception de la RSE par les cadres salariés

Notre choix d'approcher la perception de la RSE sous un angle cognitif (Tahri, 2014), a pour principal objectif de chercher à comprendre les mécanismes de la perception de la responsabilité sociale par les salariés, et plus précisément, les cadres salariés. Pour cela, nous proposons dans un premier temps de périmétrer la notion de cadre salarié et dans un deuxième temps, d'expliquer, le courant cognitiviste et celui de la cognition managériale afin de mieux saisir la subtilité de ces deux approches.

- Dans un premier temps, en nous focalisant sur les cadres salariés marocains comme une catégorie concernée dans notre cas par les effets de la RSE, il s'avérait primordial de définir et de périmétrer cette notion de « cadre ».

Le cadre salarié est une personne avec une mission d'encadrement, de conception et de traduction d'intentions économiques en activités techniques. Il est une personne responsable, autonome, qui exerce un travail intellectuel (Benguigui, Griset et Monjardet, 1977). Cependant, les cadres salariés ne sont pas les seuls dans l'entreprise à assurer ces missions (Bournois, 1991). Également, tous les cadres salariés n'assurent pas ces fonctions. Autrement dit, toutes les définitions avancées habituellement peuvent s'appliquer aussi bien à des cadres salariés qu'à des non cadres salariés.

En fait, cette unité de conception est bien vague puisqu'il s'agit de l'association d'une formation supérieure et d'un certain état d'esprit lui-même composé d'un subtil dosage d'adaptabilité, d'esprit de synthèse et d'innovation (Benain et Carron, 1998).

Pour l'employeur, un cadre salarié est une personne de l'entreprise qui a reçu de sa part une fraction de l'autorité dont il est investi lui-même. L'employeur considère qu'un cadre salarié est un délégué chargé d'une mission et qu'il doit lui rendre compte de la façon dont il a accomplit cette mission. On peut donc l'assimiler à un relais. Cela revient à dire, qu'un cadre salarié est celui à qui l'entreprise a décidé d'attribuer ce statut. Cette tautologie ne poserait pas problème si toutes les entreprises avaient des critères communs d'appartenance au groupe "cadres salariés" (Mingotaud, 1993).

La délimitation du groupe « cadres salariés » peut varier d'une entreprise à l'autre, d'une branche à l'autre. Mais, pour repérer les cadres dans une entreprise, il suffit donc de le demander à l'employeur.

Face au flou théorique qui entache le concept « cadre salarié », nous avons cherché une délimitation; il s'agit de la fonction du personnel d'encadrement.

- Dans un deuxième temps, nous traitons la perception sous un angle cognitif.

Nous rappelons que les sciences cognitives considèrent que, dans le processus d'acquisition de connaissances, ces dernières seront liées entre elles dans ce qui est appelé un schème cognitif (Gauthier and Tardif, 2005). Celui-ci est une organisation active de l'expérience vécue qui intègre le passé, autrement dit, c'est un réseau cohérent de pensée portant sur un sujet spécifique (Sims et Gioia, 1986). Le schème est « une image mentale qui sert à organiser les connaissances d'une manière systématique, souvent inconsciemment » (Gendre-Aegerter, 2008). Il fournit à l'individu une certaine représentation mentale du phénomène observé et/ou vécu, d'où l'importance de la notion de représentation dans les sciences cognitives (Denis, 1993).

La représentation est définie comme « *une vision fonctionnelle du monde, qui permet à l'individu ou au groupe de donner un sens à ses conduites, et de comprendre la réalité, à travers son propre système de références, donc de s'y adapter, de s'y définir une place* » (Abric, 1994). Pour Gendre-Aegerter (2008), cette définition n'a de valeur que si le sujet est pensant capable d'interpréter la représentation et lui donner du sens. Celle-ci fonctionne comme « *un système d'interprétation de la réalité qui régit les relations des individus à leur environnement physique et social, elle va déterminer leurs comportements ou leurs pratiques*» (Abric, 1994). Il est donc évident que l'individu pensant considère la réalité à travers ses perceptions.

Quant à elle, la cognition managériale représente un courant de recherche qui se consacre au manager et / ou gestionnaire comme individu pensant. Cette approche a connu un vrai engouement depuis les années 1980. Pour Lauriol (1998), l'approche cognitive « s'intéresse aux processus de production et d'acquisition de la connaissance et aux effets que cette acquisition exerce sur le comportement et l'action du décideur ». Selon le même auteur, l'approche de la cognition managériale donne beaucoup d'intérêt aux concepts cognitifs comme la perception, ou l'interprétation dans la formation de la pensée managériale et les effets qui en résultent sur le niveau comportemental.

Nous considérons alors les théories cognitives comme celles qui contribuent à la compréhension des comportements des salariés dans leur organisation, par l'explication de la

manière dont un acteur traite l'information afin de lui donner un sens par le moyen de ses perceptions (Tahri, 2014). En effet, les débats relatifs à la nature de la cognition dans le management ont permis l'émergence de quelques modèles de recherche en cognition managériale, parmi lesquels on trouve l'approche sociocognitive. Celle-ci considère les organisations comme des entités sociales où les processus cognitifs sont très influencés par les dimensions sociales dans un contexte d'action donné (Lauriol, 1998). Dans la même perspective, la notion des représentations sociales est apparue. Elle a été introduite par Moscovici en 1961 et définie comme une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourante à la construction d'une réalité commune à un ensemble social (Jodelet, 1997). Elle concerne la façon dont nous, sujets sociaux, appréhendons les événements de la vie courante et la connaissance qui se constitue à partir de nos expériences. Abric (1994) avance que la représentation sociale constitue une organisation signifiante et non seulement un simple reflet de la réalité. Elle va dépendre de deux éléments fondamentaux : les facteurs généraux qui incluent l'éducation, les savoirs, les modèles de pensée qu'un individu reçoit et transmet par la tradition ; et les facteurs contingents liés au contexte immédiat.

La perception constitue donc le processus par lequel les salariés sélectionnent, et interprètent les informations que leur transmet l'environnement.

La perception est définie comme l'ensemble des processus par lesquels l'individu prend connaissance de son environnement en s'appuyant sur les informations transmises par ce dernier. Les perceptions ne sont pas les mêmes chez les individus, cela dépend de plusieurs facteurs comme les connaissances personnelles, la personnalité, le milieu social, la culture et d'autres. Le dictionnaire de psychologie adopte la définition de Richelle (1998b), selon cet auteur, la perception est une « fonction de prise d'informations des événements du milieu extérieur ou du milieu interne par la voie des mécanismes sensoriels ». La perception joue donc un rôle cognitif d'interprétation des informations sensorielles. Concernant le processus de perception, il comprend quatre étapes qui résument aussi le processus de traitement des informations acquises par les individus, il s'agit de l'attention, l'organisation, l'interprétation et au final la récupération de l'information (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002) :

Cependant, il existe plusieurs biais qui perturbent le processus de perception. Ils peuvent fausser les interprétations et les réactions des humains. Les plus connus sont : l'effet de halo, la perception sélective, la projection, l'effet de contraste, et la prophétie qui se réalise. En résumé, ce modèle est retenu dans note recherche.

3.1.3 L'implication organisationnelle : le choix de l'approche multidimensionnelle

Face aux différents modèles d'implication organisationnelle proposés (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Mayer et Schoorman, 1992, 1998 ; Allen et Meyer, 1990 ; Meyer et Allen, 1991, 1997), nous retenons le modèle tridimensionnel d'Allen et Meyer (Allen et Meyer, 1990) validé par la littérature (Dunham et al, 1994 ; Hackett et al, 1994 ; Ko et al, 1997 ; Meyer, Allen, Smith, 1993 ; Stanley et al, 1999), en considérant la dimension calculée en deux facettes (McGee et Ford, 1987) :

• l'implication liée à la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation : sacrifices perçus « SAC » ;

• l'implication liée à l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation: absence d'alternative perçue « ALT ».

Meyer et Allen (1991) définissent l'implication organisationnelle comme un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation et qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise (Bentein, Stinglhamber, Vandenberghe, 2000). Cette définition insiste sur le lien perçu entre le salarié et son organisation (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Mathieu et Zajac, 1990) et demeure la plus établie (Vandenberghe, Landry, Panaccio, 2009).

En effet, ce modèle peut être appliqué à d'autres cibles que l'organisation, comme la profession, le supérieur hiérarchique, le groupe de travail et les clients de l'entreprise (Irving, Coleman et Cooper, 1997 ; Meyer et al, 1993 ; Vandenberghe et al, 1999 ; Vandenberghe et al, 2000 ; Bentein et al, 2000).

Multidimensionnelle dans sa forme et dans sa cible, l'implication organisationnelle permet de mieux prédire les attitudes et les comportements des salariés (Meyer et al, 1993; Vandenberghe et al, 1999 ; Bentein et al, 2000).

3.1.3.1 Définition du concept d'implication organisationnelle

Nombres d'auteurs ont considéré l'implication organisationnelle comme étant une notion unidimensionnelle, tandis que d'autres et notamment Allen et Meyer (1990), Meyer et Allen (1991,1997) la considère comme une notion multidimensionnelle. Cette définition est très employée par les chercheurs en GRH qui en se basant sur les travaux de leurs prédécesseurs, mettent en avant trois éléments de l'implication organisationnelle (Pennaforte, 2010) : l'implication affective (*affective commitment*), l'implication calculée (*continuance*

commitment), l'implication normative (*normative commitment*). Dans notre travail nous entendons mobiliser cette définition car une fois de plus nous nous intéressons à un secteur très particulier celui de de l'industrie agroalimentaire où l'implication des salariés peut concerner une, deux ou trois des dimensions.

*** L'implication affective** (*affective commitment*), renvoie à une identification de l'employé aux buts et valeurs de son organisation, et à une relation émotive à l'égard de l'entreprise. Elle correspond spécialement aux travaux de Porter et *al.*, (1974, 1979), Meyer et *al.,*(1990)

*** L'implication calculée** (*continuance commitment*) repose sur les coûts que le salarié perçoit s'il partait de l'entreprise. Le raisonnement des auteurs est fonction de la théorie des investissements de Becker (1960) où le salarié estime les coûts reliés à son éventuel départ et cela par rapport à ses investissement antérieurs. Selon Powel et Meyer (2004) ces investissements peuvent être divisés en de nombreuses catégories :

- des espérances culturelles communes qui renvoient aux espérances d'un groupe précis et concernent des comportements responsables. Enfreindre ses espérances entraîne des effets néfastes réelles ou imaginaires ;

- l'auto-préservation des inquiétudes à travers laquelle les personnes essaient de conserver une représentation évidente demandant un comportement singulier ;

- les accommodements bureaucratiques qui ne se sont pas formels mais qui coïncident avec les normes établies dans l'entreprise pour inciter ou primer l'emploi à long terme. Il peut s'agir de l'ancienneté par exemple ;

- les rajustements personnels à des situations sociales portant sur les efforts développés par une personne afin de s'adapter à une situation ;

- les angoisses du « non travail » portant sur les investissements effectués en dehors de l'entreprise à l'instar du moment où l'employé entretient des relations amicales pouvant s'interrompre si il s'en va de son entreprise ou connaît une mobilité géographique.

*** L'implication normative** *(normative commitment),* l'individu agit comme l'organisation le souhaite parce qu'elle considère que cela constitue un devoir. S'appuyant sur les travaux de Wiener (1982) ces chercheurs constatent que l'individu peut s'impliquer au sein de l'entreprise dans la mesure où ses valeurs ou son contexte social l'y contraint. Le sentiment du devoir envers l'organisation est essentiel, il s'appuie sur le sentiment de responsabilité à l'égard de l'organisation (Allen et Meyer, 1990).

En résumé, et selon Vandenberghe (2009), le salarié impliqué affectivement demeure dans l'entreprise selon sa volonté. Il est impliqué par l'aspect du calcul car il pense que cela est essentiel et il est impliqué normativement car il considère que cela constitue un devoir pour lui. Allen et Meyer (1990), soutiennent que ces trois dimensions de l'implication organisationnelle ont la possibilité d'exister au même moment chez un seul et unique individu. Ce modèle a été largement validé sur le plan empirique (Allen et Meyer, 1996 ; Meyer et *al.,* 2002).

En résumé, nous retenons les définitions suivantes :

• L'implication est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise. Elle s'exprime dans une activité professionnelle, par un engagement spécifique et par une identification aux valeurs de l'entreprise (Thévenet, 1992 ; 2004 ; O'Reilly et Chatman, 1986 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1991 ; Bentein et al, 2000 ; Vandenberghe et al, 2009).

• L'implication organisationnelle est un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé à son organisation et qui a des effets sur la décision de rester ou de ne plus rester membre de l'entreprise (Meyer et Allen, 1991 ; Bentein et al, 2000).

- La dimension affective exprime un attachement affectif à l'organisation (Allen et Meyer, 1990). Elle reflète la force de l'identification du salarié à son entreprise. Cet attachement psychologique est caractérisé par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, une disposition de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et un fort désir d'en rester membre (Pennaforte, 2010). Elle concerne l'orientation positive envers l'organisation (Porter et al, 1974, 1979, 1982 ; Stevens et al, 1978 ; Matthieu et Zajac, 1990 ; Meyer et Allen, 1990).

- La dimension normative se définit comme l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi (Vardi et Wiener, 1982). Elle correspond au respect des conventions sociales que nourrit une personne à l'égard de son entreprise (Paillée et Yanat, 1999).

- Enfin, la dimension calculée correspond à la comparaison entre les avantages retirés et les sacrifices effectués (Allen et Meyer, 1994 ; March et Simon, 1958 ; Homans, 1958 ; Becker, 1960). Elle représente pour le salarié une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur et qui serait perdu pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût perçu de départ est d'autant plus élevé si le salarié ne perçoit pas de travail pour remplacer ou compenser ses investissements passés (Charles-Pauvers, 1998 ; Stinglhamber et al, 2002).

Thévenet (1992) et Etzioni (1961) définissent l' « *organizational involvement »* comme une attitude en général (être concerné par l'organisation) et l' « *organizational commitment »* comme un engagement, une attitude positive du salarié dans l'organisation.

Nous proposons une définition de l'implication organisationnelle :

« il s'agit de l'attitude et du comportement du salarié d'être concerné par et dans son organisation, suite à l'évaluation du degré de confiance perçu, se traduisant par son attachement affectif à l'organisation à laquelle il s'identifie en partageant des valeurs communes d'une part, d'autre part, par son choix cognitif et raisonné de lui être fidèle, fonction de la perception qu'il fait du coût d'opportunité de quitter ou de rester et enfin, par l'obligation morale qu'il internalise de lui rester fidèle en accomplissant son devoir jusqu'au bout ».

Ainsi définie, l'implication organisationnelle ne se décrète pas, elle se crée, se maintient et se développe mais pas d'elle-même. De nombreux antécédents sont susceptibles de favoriser son développement (Pennaforte, 2010).

3.2 Mise en relation des concepts : RSE, perception RSE et d'implication organisationnelle

Nous aborderons une majorité des travaux sur les antécédents de l'implication organisationnelle afin de comprendre ces relations, puis une discussion avec la perception de la RSE sera présentée.

3.2.1 Les antécédents de l'implication organisationnelle

Les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du travail, les relations avec le groupe et le supérieur hiérarchique ainsi que les caractéristiques de l'organisation sont généralement considérées comme des antécédents de l'implication (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et Allen, 1997).

L'implication organisationnelle ayant fait l'objet de nombreux travaux, nous ne préconisons pas d'effectuer une analyse approfondie des recherches qui se sont intéressées aux déterminants de ce concept. Pour cette raison nous avons jugé opportun de mobiliser les travaux sur les méta-analyses effectuées par Peyrat-Guillard (2002) et spécialement celles réalisées par Vandenberghe et *al.,* (2009) qui se basent sur la méta-analyse de Mathieu et Zajac (1990) ; Meyer et *al.,* (2002). Nous allons distinguer les antécédents liés à l'individu et ceux liés à l'expérience de travail.

3.2.1.1 Les antécédents liés à l'individu

Trois éléments sont considérés ici : les variables sociodémographiques, les différences individuelles et, la culture et les valeurs.

3.2.1.1.1 Les variables sociodémographiques

Se sont l'âge, le sexe, l'état civil, l'ancienneté, la scolarité, le statut professionnel, le niveau hiérarchique, le besoin d'accomplissement, l'ambition ainsi que la mobilité. Les méta-analyses constatent une relation entre l'âge et l'implication organisationnelle, les salariés plus âgés ont tendance à être plus impliqués que les salariés plus jeunes (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et *al.,* 2002). Des liens similaires ont été examinés avec l'ancienneté organisationnelle et dans une moindre mesure avec la relation au sein du poste. Le rapport entre ancienneté et implication peut s'examiner de diverses manières :

- premièrement, il peut s'entendre comme un dispositif d'explication cognitive qui pourrait conduire les salariés travaillant depuis des années au sein de la même organisation à justifier ce comportement par le fait qu'ils éprouvent un lien affectif envers elle (Meyer et Allen, 1991).

- deuxièmement, dans la mesure où l'organisation a entretenu le rapport d'emploi durant de nombreuses années, le salarié peut percevoir ce comportement comme une ressource qui lui a été offerte par l'organisation et appuyant sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et sur la norme de réciprocité (Goulnder, 1960), cela pourrait produire un attachement affectif et normatif du salarié. La recherche effectuée par Dunham et *al.,* (1994) montre que les salariés de part leur ancienneté manifestent une implication normative plus élevée à l'égard de l'organisation dans laquelle ils travaillent.

- troisièmement, Mathieu et Zajac (1990), montrent un lien assez fort entre les avantages sociaux et l'implication calculée du salarié. Le rapport entre l'ancienneté et l'implication calculée serait dû à la sous-dimension implication calculée-avantages sociaux.

Enfin, le rapport entre l'ancienneté et l'implication peut également s'expliquer dans la mesure où pour un employé peu impliqué, la probabilité est plus grande qu'il parte de l'organisation, cela pourrait signifier que, concernant les employés les plus anciens, la probabilité est grande qu'ils soient plus impliqués (Vandenberghe et *al.,* 2009) Concernant le rapport entre le sexe et l'implication organisationnelle, (Cohen, 1992 ; Baba et *al.,* 1987 ; Belghiti-Mahut et Briole, 2004), constatent un niveau plus fort d'implication chez les femmes que chez les hommes, tandis que (Chusmir, 1982), montre le contraire. Une méta-analyse effectuée par Aven et *al.,* (1993) n'observe aucune relation entre les deux variables.

S'agissent du niveau de formation, certains chercheurs considèrent qu'elle peut avoir des conséquences négatives sur l'implication (Putti et *al.,* 1990 ; Near, 1989 ; Mowday et *al.,* 1982 ; Commeiras, 1994), alors que pour d'autres il n'existe aucun rapport entre les deux variables (Barling et *al.,* 1990 ; Near, 1989).

Quant au niveau hiérarchique, certains chercheurs estiment qu'il existe une relation positive avec l'implication organisationnelle (Thevenet, 1992 ; Mathieu, 1991), tandis que pour d'autres il n'existe pas de relation (Angle et *al.,* 1993 ; Barling et *al.,* 1990).

3.2.1.1.2 Les différences individuelles

Vandenberghe et *al.,* (2009), rassemblent sous cette expression aussi bien les différences stables (traits de personnalité) que celles qui peuvent probablement changer avec le temps (les perceptions relatives à la compétence ou aux habiletés). Dans leur méta-analyse Mathieu et Zajac (1990), n'ont pas différenciés les composantes de l'implication, ils mentionnent cependant l'existence des liens positifs avec le degré de spécialisation, l'éthique protestante et la compétence perçue. Ce dernier lien s'explique par le fait que les employés s'attachent à l'organisation qui leur offre des opportunités de carrière (Vandenberghe et *al.,* 2009).

Par ailleurs, de nombreux travaux, montrent des liens positifs entre l'implication affective et l'estime de soi (LeRouge et *al.,* 2006 ; Raja et *al.,* 2004), ou l'estime organisationnelle (Chen et *al.,* 2005 ; Hui et Lee, 2000 ; Pierce et *al.,* 1989 ; Tang et Gilbert, 1994). Lorsque le salarié se sent apprécié par l'organisation cela peut produire une implication affective (Vandenberghe et *al.,* 2009).

3.2.1.1.3 Culture et valeurs

Dans leur méta-analyse (Meyer, *al.,* 2002) constatent des distinctions selon les pays dans lesquels les informations sont collectées, ce qui pourrait s'expliquer par des raisons culturelles ou des difficultés de traduction. Des chercheurs ont examinés, de façon globale, la relation entre valeurs individuelles et implication (Vandenberghe et *al.,* 2009). Des relations positives sont constatées entre les relations humaines et l'implication affective (Kalliath et *al.,* 1999). Des relations positives sont aussi observées entre les valeurs concernant le respect des règles et les procédures avec l'implication affective et normative (Vandenberghe et *al.,* 2009).

En résumé, plusieurs facteurs en rapport avec l'individu peuvent être reliés à l'implication organisationnelle, toutefois en les comparants avec les antécédents liés à l'expérience de travail, le niveau des facteurs individuels reste peu élevé (Meyer et *al.,* 2002).

3.2.1.2 Les antécédents liés à l'expérience de travail

Dans la mesure où les antécédents liés à l'expérience de travail ont la possibilité d'être associés en même temps à des éléments variés dans l'entreprise, la suggestion des catégories spécifiques présentant la réalité n'est pas toujours évidente. Trois facteurs sont mis en avant :

Les facteurs liés au poste et au rôle ; les facteurs liés à l'organisation ; les facteurs liés au supérieur hiérarchique (Vandenberghe et *al.,* 2009).

3.2.1.2.1 Les facteurs liés au poste et au rôle

Des auteurs ont montrés des liens positifs entre l'implication affective et des caractéristiques associées au poste telles que la variété des tâches, ou le degré d'autonomie. Dans leur globalité les spécificités du poste seraient davantage associées à l'implication affective (Mathieu et Zajac, 1990). Dans une méta-analyse sur les caractéristiques du travail de (Hackman et Oldham, 1976) : variété des compétences, identité de la tâche, importance de la tâche, autonomie, feed-back ; Humphrey et *al.,* (2007) constatent des liens positifs avec l'implication affective. Selon Vandenberghe et *al.,* (2009), ces liens ne sont pas surprenants dans la mesure où les bases théoriques de l'implication affective ont été élaborées comme une pièce d'échange employée par le salarié dans le contexte relationnel avec l'entreprise dans laquelle il travaille. De fait, d'après, Gagné et Deci, (2005), en procurant à un salarié un poste riche en opportunité d'apprentissage, par son degré d'incommodité, de diversité des tâches etc. ; et en fournissant un certain niveau d'autonomie, une entreprise peut permettre aux salariés de remplir deux besoins fondamentaux : le besoin d'autonomie et celui de compétence. L'implication affective serait alors une réplique du salarié à cette occasion proposée par l'organisation. Par ailleurs, un poste proposant de tels avantages contribuerait au déploiement de l'implication affective en favorisant assez fortement l'implication dans l'entreprise (Vandenberghe et *al.,* 2009).

Concernant l'implication normative, Malthotra et *al.,* (2007), constate un lien positif entre l'autonomie, la variété de tâche et le feed-back.

3.2.1.2.2 Les facteurs liés à l'organisation

C'est au niveau de l'organisation que se positionnent les facteurs pesant le plus sur l'implication organisationnelle. Une relation est constatée entre le soutien organisationnel perçu et l'implication affective, de même qu'avec l'implication normative, mais moins avec l'implication calculée (Meyer et *al.,* 2002). Suite à une méta-analyse sur la perception de soutien organisationnel, des auteurs remarquent des relations positives avec l'implication

affective et moins avec l'implication calculée (Rhoades et Eisenberger, 2002). C'est la norme de réciprocité qui fournit une explication aux liens existant entre le soutien organisationnel et l'implication affective et normative, le salarié se sentant obligé de rembourser l'organisation de ressources ainsi offertes par le soutien organisationnel. Le soutien perçu pourrait accroître l'implication affective en remplissant des besoins socio-émotionnels comme le besoin émotionnel et d'association : en observant ces besoins remplis par l'organisation dans laquelle il travaille, cela pourrait accroître un sentiment d'appartenance chez le salarié tout en entraînant une identification à l'organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Les perceptions de justice ont aussi un lien avec l'implication organisationnelle. Des relations positives sont constatées entre la justice distributive et l'implication affective et normative, mais en même temps une relation négative avec l'implication calculée (Meyer et *al.,* 2002).

Par ailleurs, des relations sont aussi constatées entre l'implication affective et le « bris de contrat psychologique », c'est-à-dire le fait qu'un salarié discerne que l'entreprise pour laquelle il travaille a oublié de tenir ses promesses ou de répondre de ses obligations envers lui (Zhao et *al.,* 2007).

Certaines études montrent que certaines pratiques de GRH ont la possibilité d'avoir un impact sur l'implication. Des relations positives sont globalement constatées entre l'implication affective et les pratiques de socialisation, les systèmes d'évaluation et de promotion, les activités de formation et le partage des bénéfices (Meyer et Smith, 2000).

Tannenbaum et *al.,* (1991), ont montré que la formation pouvait accroître l'implication organisationnelle des salariés. Ces mêmes études montrent aussi que l'effet inverse peut être applicable. Les politiques ayant un rapport avec la mobilité interne des salariés au sein de l'entreprise et spécialement les politiques faisant référence aux promotions internes ont un effet sur l'implication organisationnelle (Gaetner et Nollen, 1989).

S'agissant de la politique de rémunération d'une organisation, une hausse de salaire peut par rapport à la manière dont elle est perçue conduire au déploiement des trois facettes de l'implication envers l'organisation (Bentein et *al.,* 2000).

Selon certains travaux, les perceptions qu'ont les salariés des valeurs organisationnelles peuvent aussi agir sur l'implication. Des relations sont observées entre l'implication affective et les valeurs organisationnelles en lien avec les relations humaines, les systèmes ouverts, les buts rationnels et les processus internes (Kalliath et *al.,* 1999). Par ailleurs, des relations positives sont observées entre les valeurs organisationnelles de soutien et l'implication affective

et normative des salariés, tandis que cette relation est négative en ce qui concerne l'implication calculée (Vandenberghe et Peiro, 1999).

3.2.1.2.3 Les facteurs liés au supérieur hiérarchique

Une relation positive est constatée entre l'implication affective et la qualité de communication avec le supérieur, le leader participatif, la manifestation de considération par l'employeur et ses comportements structurants (Mathieu et Zajac, 1990). Aussi la qualité des échanges aurait un lien avec l'implication organisationnelle (Gerstner et Day, 1997).

L'attitude d'un supérieur hiérarchique peut affecter les attitudes des salariés par rapport à l'organisation dans la mesure où on considère que le supérieur agit pour l'organisation (Levinson, 1965). La qualité de la relation et les comportements perçus positivement accroissent l'implication affective et normative et cela à travers le principe de réciprocité (Vandenberghe et *al.,* 2009).

Après avoir présenté les antécédents de l'implication organisationnelle, on se rend compte que bon nombre des dimensions de la RSE et de la GRH se retrouvent imbriquées dans les différentes analyses.

Notre recherche s'intéresse au secteur de l'IAA, qui est un secteur particulier. Bien que certaines études aient mobilisé le concept de RSE comme nous l'avions souligné dans le premier chapitre, très peu d'études ont mobilisé le concept d'implication organisationnelle dans ce secteur.

Ainsi, dans ce point il a été question de se positionner par rapport à la littérature. Nous avons opté pour des approches multidimensionnelles des concepts RSE et implication organisationnelle. Au niveau de la perception de la RSE les dimensions que nous avons privilégiées : les principes et valeurs, les politiques de déploiement et les résultats qui en découlent. Concernant l'implication organisationnelles les trois dimensions « l'implication affective, calculée et normative » de Allen et Meyer (1990), Meyer et Allen (1991, 1997) ont retenu notre attention car selon ces auteurs, ces trois dimensions sont capables d'être constatées simultanément chez une seule et même personne. Pour ce faire il ne suffit pas de présenter toute cette littérature, encore faut-il schématiser clairement notre problématique tout en mettant en avant la thèse que nous défendons dans cette recherche.

3.3 Problématique et schématisation de la thèse défendue

Dans cette section, nous expliquons notre problématique, puis nous schématisons la thèse défendue.

3.3.1 Problématique : pertinence des liens entre les concepts

Le cadre conceptuel mobilisé nous a permis de retenir certaines dimensions de la perception de la RSE à savoir : les principes et valeurs, les politiques de déploiement et les résultats qui en découlent. Ces dimensions seront articulées aux éléments allant du discours à la preuve de la réalité produite par le discours (Yvon Pesqueux, 2011).

Nous avons essayé de résumer cette articulation sur le tableau ci-dessous :

Tableau 13. Les niveaux de perception de la RSE par les cadres salariés

Les dimensions évaluées de la RSE	Les niveaux perçus
Les principes et valeurs : (éléments de discours)	- la redevabilité (accountability), - la transparence, - le comportement éthique, - la reconnaissance des intérêts des parties prenantes, - le principe de respect de la loi, - la prise en compte des normes internationales de comportement, - le respect des droits de l'Homme.
Orientation des politiques de déploiement : (engagement sur la production des éléments de la réalité de la RSE)	- identification de la responsabilité sociétale - identification des parties prenantes
Les domaines de pratiques RSE : (production des éléments de la réalité de la RSE)	- gouvernance de l'organisation ; - droits de l'Homme ; - relations et conditions de travail ; - environnement ; - loyauté des pratiques ; - questions relatives aux consommateurs ; et - communautés et développement local.
Résultats : (éléments de la preuve de la réalité RSE)	- reporting avec des bilans détaillés, chiffrés et comparés aux objectifs initiaux

Des antécédents de l'implication organisationnelle ont été mobilisés, bon nombre d'entre eux font référence aux dimensions de la RSE et à celles de la GRH.

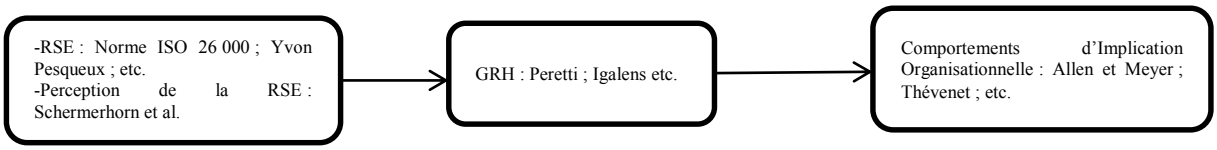
Par conséquent des liens ont pu être identifiés. Pour certains chercheurs, la formation peut avoir un effet néfaste sur l'implication (Putti et *al.,* 1990 ; Near, 1989 ; Mowday et *al.,* 1982 ; Commeiras, 1994). Selon d'autres il n'y a pas de rapport (Barling et *al.,* 1990 ; Near, 1989). Des liens positifs sont mis en évidence entre les relations humaines et l'implication affective (Kalliath et *al.,* 1999). Selon certains travaux, les perceptions qu'ont les salariés des valeurs organisationnelles peuvent aussi agir sur l'implication. Des relations sont observées entre l'implication affective et les valeurs organisationnelles en lien avec les relations humaines, les systèmes ouverts, les buts rationnels et les processus interne (Kalliath et *al.,* 1999). Le soutien perçu pourrait accroitre l'implication affective en remplissant des besoins socio-émotionnels, comme le besoin émotionnel et d'association : en observant ces besoins remplis par l'organisation dans laquelle il travaille, cela pourrait faire accroître un sentiment d'appartenance

chez le salarié tout en entraînant une identification à l'organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Par ailleurs certaines pratiques de gestion des ressources humaines, peuvent avoir un effet sur l'implication ; notamment les systèmes d'évaluation et de promotion, la formation (Meyer et Smith, 2000), la rémunération (Bentein et *al.,* 2000). Ces dimensions se chevauchent également avec celle de RSE. Il devient utile ici de mettre en évidence les relations issues de la littérature entre la perception de la RSE et l'implication organisationnelle et le but étant de mettre en avant les insuffisances et présenter notre problématique. Pour cela les antécédents de l'implication organisationnelle nous aiderons largement. Sans pour autant préciser des liens négatifs ou positifs, la littérature mobilisée dans les points de cette section permet de présenter certains liens dans le schéma ci-dessous.

L'ensemble de la littérature que nous avons mobilisé dans les points écoulés a montré les liens résumés dans la figure suivante. Mais se limiter à cette schématisation resterait sans grande importance.

Figure 6. Le cadre conceptuel



À notre connaissance aucune étude n'a cherché à appréhender l'implication organisationnelle dans le secteur de l'IAA au Maroc. Nous pensons que la perception de la RSE peut en être un moyen qui permettrait de structurer la gestion des ressources humaines et développer les comportements d'implication organisationnelle. Aussi la compréhension des différents liens qui peuvent exister entre la perception de la RSE et l'implication organisationnelle peuvent aussi apporter des éléments de réponses à cette structuration.

Le point de vue des cadres salariés est pertinent, dans la mesure où il s'agit d'un secteur en émergence.

3.3.1.1 Problématique

Depuis quelques années, les recherches en sciences de gestion ont proposé un ensemble de travaux centrés sur la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise et celle du comportement organisationnel. Toutefois, la recherche reste timide sur l'interaction de ces deux aspects.

L'étude de la responsabilité sociale d'entreprise nécessite une approche élargie aux sciences de gestion; car elle ne s'inscrit dans un champ précis comme la stratégie, le marketing, l'organisation, la gestion des ressources humaines, la comptabilité ou le contrôle de gestion. Elle se veut « transversale » à tous ces domaines. Elle est également « transdisciplinaire », parce qu'elle dépasse les cloisonnements liés aux disciplines. Elle s'ouvre aux sciences de gestion mais également aux sciences humaines et sociales, économiques, politiques, à la philosophie ou encore à la prospective (Barthe, 2006).

Une stratégie de RSE en matière de ressources humaines ou responsabilité sociale interne, a pour finalité de créer, maintenir et développer les emplois et le capital humain de l'entreprise à long terme. Elle conçoit que la gestion des ressources humaines ne doit pas se résumer aux procédures administratives obligatoires, mais englobe des missions liées au recrutement, à la formation, à la mobilité, à la motivation, à l'implication à la fidélisation, à la gestion des compétences et à la visibilité des perspectives d'évolution.

De son côté, l'implication est un concept destiné à décrire et expliciter la relation entre l'individu et un objet ou une situation organisationnelle donnés (Thévenet, 1992). Pour Mowday, Porter et Steers (1982), l'implication serait le résultat d'un processus en boucle par lequel une attitude engendrerait des comportements qui, à leur tour, renforcerait l'attitude de départ. Les mêmes auteurs (Mowday, Porter et Steers, 1979), à l'origine de la clarification de l'implication, la définissent sur la base de trois critères : «une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre ». Allen et Meyer (1990) traduisent ces trois types d'engagement en implication calculée, affective et normative.

Le postulat de notre recherche vise à comprendre l'existence d'un effet de la RSE sur l'implication organisationnelle des cadres salariés au sein des entreprises du secteur de l'IAA au Maroc.

Un des contacts avec ces objets-là se fait le plus souvent par le discours. Le problème alors est de révéler les représentations véhiculées par le discours sans pour autant masquer la co-production de ce discours et des éléments de réalité qui lui servent de preuve (Pesqueux, 2006).

En articulant tout ce qui précède, la problématique de recherche s'énonce sous forme de l'interrogation suivante : *« La perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les cadres salariés influence-t-elle leur comportement en matière d'implication organisationnelle ? »*

Si l'objectif de la recherche est de comprendre les effets de la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle des cadres salariés, alors la problématique comporte deux sous-questions fondamentales :

- La responsabilité sociale de l'entreprise influence-t-elle l'implication organisationnelle des cadres salariés au sein des entreprises ?

- Si oui, comment et pourquoi ?

Face à cette problématique touchant un type d'acteurs, qui sont les cadres salariés, la théorie de la « confiance organisationnelle » serait-elle appropriée pour expliquer l'effet de la perception de la RSE par les cadres salariés sur leur implication organisationnelle? D'autres théories, celles du « contrat psychologique », de l'« échange social », de l'« identité organisationnelle », de la « justice organisationnelle » et de la « culture », seraient-elles davantage mobilisatrice de sens pour ce secteur particulier de l'IAA?

3.3.2 Les théories de la « confiance organisationnelle »

Le but de ce point consiste à présenter la théorie de la « confiance organisationnelle » prise comme cadre explicatif dans notre recherche.

D'abord, comme peut-on envisager la confiance dans une relation organisation socialement responsable et implication organisationnelle des salariés?

L'implication est une expérience personnelle très forte affectant le comportement des individus au sein de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Leur réaction aux actions socialement responsables de cette organisation dépend ainsi de leur réceptivité ou « responsiveness » qui tient à leur motivation (nourrie et renforcée par leur implication), leurs besoins et exigences psychologiques, autant qu'elle dépende du degré d'ajustement de ces actions responsables à leurs traits de personnalité, à leurs propres valeurs et croyances (Benani, Bentaleb et Igalens, 2008). Autrement, leur participation à la concrétisation des politiques de RSE ne serait pas envisageable. Ceci dit, la compréhension de l'influence que la responsabilité sociale de l'entreprise pourrait avoir sur l'implication des salariés à l'égard de leur organisation nous semble possible à travers une analyse de la relation employés - entreprise par le biais de la confiance organisationnelle.

Cependant, comment susciter de la confiance organisationnelle? Dans le fond, c'est probablement en créant de la confiance en l'avenir de l'entreprise mais aussi en son mode de management des hommes que la fonction RH pourra gagner en légitimité (Plane, 2014).

La confiance organisationnelle est probablement une condition nécessaire à l'implication des personnes au travail ; elle conduit à reconsidérer les relations managériales probablement autour du concept de « succès psychologique » cher à Argyris (1960) et à ses continuateurs contemporains (Lawler *et al.*, 2012).

Au sein des organisations, il s'agit bien de susciter de la confiance auprès de toutes les catégories de salariés confrontés à des univers de plus en plus imprévisibles et incertains.

3.3.2.1 La confiance

3.3.2.1.1 L'appréhension de la confiance

La confiance est une notion polysémique, qui recouvre de nombreuses dimensions (Gratacap, Le Flanchec, 2011) : économique, sociologique, psychologique, philosophique, éthique, organisationnelle et managériale.

En psychologie (Johnson-George et Swap 1982 ; Rotter 1967, 1980), en sociologie (Granovetter 1985 ; Shapiro 1987) ou en économie (Dasgupta 1988) les chercheurs soulignent unanimement que la confiance entre les acteurs est un facteur essentiel de la stabilité de leurs relations.

C'est en 1958 que le concept de confiance a fait son apparition en psychologie (Deutsh, 1958) avant d'intéresser l'ensemble des disciplines en sciences humaines (Simon, 2007). Notion protéiforme et polysémique par essence (Pruvost, 2001), elle est devenue une composante majeure des problématiques interorganisationnelles (Bidault et Jarillo, 1995 ; Sako, 1999). La diversité des perceptions qu'il est possible d'avoir sur la confiance (Hosmer, 1995 ; Nooteboom, 2003), constitue néanmoins un intérêt parce que ces différentes perceptions interagissent selon les circonstances. La confiance est appréhendée par beaucoup comme un contenant abritant différents niveaux ou strates (Lewicki & Bunker, 1996).

Selon Arrow (1974), il s'agit de « *toute relation durable implique un minimum de bienveillance et de réciprocité : la confiance est une institution invisible* ». La confiance est un construit social (Fukuyama, 1995) de coopération des agents économiques favorisant la coordination. Certains auteurs tel que, Williamson (1993) la considèrent comme un « *concept flou » dont « l'usage doit autant que possible être évité* ». Car, paradoxalement, il n'y a de sens à parler de confiance que si est reconnue l'existence d'une incertitude. Depuis, en effet, Knight (1921), Keynes (1936) et surtout Simon (1945) et sa théorie de la rationalité limitée, l'impossibilité matérielle de prendre en compte toutes les conditions déterminant le choix au

moment de la prise de décision, compte tenu d'une information imparfaite et d'un univers non entièrement maîtrisable, est devenue le fondement de l'analyse économique moderne par le déplacement du champ d'étude de la rationalité qui, de substantive devient procédurale, et aussi de celui de l'objectif à atteindre qui, de la maximisation de l'utilité évolue vers la seule satisfaction des acteurs en présence (Debruyne, 2011).

De l'état actuel de la recherche sur la confiance, il ressort, d'une part, une large unanimité concernant sa prééminence, et d'autre part, une réelle dissension concernant sa terminologie précise (Campoy et Neveu, 2006).

Evoquée dans le cadre de l'échange social (Blau, 1968), l'incertitude relationnelle offre à la confiance une place importante dans les processus de son établissement et de son développement (Cropanzano et Mitchell, 2005) et constitue la pierre angulaire sur laquelle il s'établit (Aryee, Budhwar et Xiong Chen, 2002).

La confiance est même « le lubrifiant qui fait fonctionner la machine », celui qui est à la base du fonctionnement et de l'efficience du système social (Simon, 2007).

La confiance constitue l'un des facteurs les plus fortement corrélés à la mobilisation et à la performance des collaborateurs (Igalens, 2014).

Aussi, la confiance trouve-t-elle sa source dans le risque, celui-ci étant la cause principale de son émergence. On pourrait le comprendre car dans des situations certaines et prévisibles, la confiance n'est pas conçue comme une nécessité (Pereira et Fayolle, 2013). La vulnérabilité expliquerait alors le recours à la confiance comme une forme de dépendance volontaire d'un individu par rapport à un autre et réciproquement. La confiance est donc présentée comme un phénomène destiné à réduire les incertitudes comprenant, certes, une anticipation, mais aussi une attente emprunte de connotation émotionnelle (Graf *et al.*, 1998).

Selon certains auteurs, la confiance intègre nécessairement une dimension sociale (Arrow, 1976 ; Bennis et Nanus, 1985).

En outre, plusieurs travaux suggèrent que la confiance est fondée sur des éléments affectifs et intuitifs ou sur un ensemble d'informations qui conditionnent les rapports des individus entre eux (Servet , 1994 ; McAllister, 1995 ; Ferrin, Bligh et Kohles, 2007). La décision de faire confiance est ainsi tributaire de processus qui peuvent être à la fois réfléchis et cognitifs ou émotionnels et affectifs.

Ainsi, la confiance repose sur des valeurs communes selon le partage de normes au sein d'une communauté (Fukuyama, 1994). D'autres auteurs, en revanche, mettent en évidence une forme de dimension altruiste favorisant la réciprocité de la confiance en dépit de tout intérêt personnel (Nooteboom *et al.,* 1996, 1997). C'est encore de cette manière que la confiance a été associée aux valeurs de loyauté entre les acteurs. L'approche de Hosmer (1995) est intéressante en ce que la confiance est envisagée par rapport à un devoir implicite lié à l'éthique et aux sciences de l'organisation.

La confiance nait donc de l'incertitude mais elle en constitue nonobstant une parade (Debruyne, 2011). Deux auteurs se sont plus particulièrement intéressés à l'analyse de l'opérationnalisation du concept de la confiance dans une perspective managériale (Debruyne, 2011).

* Zucker (1986) propose d'en distinguer trois formes en fonction de leur mode de production :

- la confiance *intuitu personae*, qui puise ses sources dans les caractéristiques particulières des individus ;

- la confiance relationnelle, croyance dans les actions ou le résultat des actions entreprises par autrui, qui repose sur les échanges passes ou attendus ;

- la confiance institutionnelle, attachée à une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation.

* De son côté, Sako (1992) analyse le concept sous trois angles opératoires distincts :

- la confiance contractuelle, croyance à la conjecture que l'autre partie va respecter ses engagements souscrits par contrat ;

- la confiance de compétence, croyance selon laquelle l'individu ou l'organisation possède les compétences nécessaires pour mener à bien la tache demandée par l'autre partie ;

- la confiance de « *goodwill* », croyance qui renvoie a la conjecture que l'autre ne tirera pas partie des marges de manœuvre qui lui sont laissées et fera, à la limite, plus que la tache prévue à l'origine.

Ces catégorisations, sont aptes à une meilleure appréhension pratique du concept.

3.3.2.1.2 Une diversité des approches et des définitions du concept

Mayer, Davis et Schoorman (1995), définissent la confiance comme étant « *la volonté d'une partie à être vulnérable aux actions d'une autre partie basée sur l'attente que l'autre partie va*

accomplir un acte particulier important pour celui qui accorde la confiance indépendamment de la capacité de ce dernier de contrôler cette autre partie ». Cette définition appréhende la confiance comme étroitement reliée à l'incapacité de prédire et de contrôler les actions des autres. Ainsi, la confiance implique une prise de risque et n'est pertinente que par l'existence d'une vulnérabilité face aux choix et comportements du partenaire (Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998). En outre, plusieurs travaux suggèrent que la confiance est fondée sur des éléments affectifs et intuitifs ou sur un ensemble d'informations qui conditionnent les rapports des individus entre eux (Servet, 1994 ; McAllister, 1995 ; Ferrin Bligh et Kohles, 2007). La décision de faire confiance est ainsi tributaire de processus qui peuvent être à la fois réfléchis et cognitifs ou émotionnels et affectifs.

Sans pouvoir être exhaustif, on remarque que certains auteurs tentent de la définir en recourant à des concepts par équivalence (Zucker, 1986 ; Gambetta, 1988 ; Rotter, 1981 ; Zaheer *et al.,* 1998 ; Buttler, 1991 ; Sako, 1998). Ainsi, par exemple, la confiance est une décision rationnelle (Gambetta, 1988) ; elle comporte une attente sociale inconsciente (Zucker, 1986). Dans le même sens, la confiance a été définie comme une série d'attentes sociales partagées par les acteurs au sein d'échanges économiques (Zucker, 1986) ; elle correspond à un trait de personnalité (Rotter, 1981), ou à un résultat (Zaheer *et al.,* 1998). Elle est rapprochée de l'intégrité et de la loyauté (Buttler, 1991) ou encore du bon vouloir, de l'équité et de l'opportunisme (Sako, 1998).

Elle est encore définie comme « *l'anticipation effectuée par une personne, un groupe ou une entreprise d'un comportement éthiquement justifiable, c'est-à-dire des décisions et des actions moralement correctes et basées sur des principes d'analyse éthiques, de la part de l'autre personne, groupe ou entreprise dans le cadre d'un effort conjoint ou d'un échange économique* » (Hosmer, 1995).

Pour certains auteurs (Pereira et Fayolle, 2013), la confiance a été mise en évidence selon quatre niveaux:

- un niveau individuel selon lequel la confiance est envisagée comme une attente optimiste quant au résultat d'un évènement ;
- un niveau interpersonnel selon lequel la confiance intègre les idées de dépendance et de vulnérabilité conditionnant la coopération entre parties inégales ;
- un niveau relatif aux transactions économiques, ces échanges pouvant être considérés comme des comportements interindividuels ;

- et un niveau tenant aux structures sociales selon lequel c'est la loi qui garantit et sécurise les conduites de confiance.

Toute définition abstraite de « la confiance » comporte le risque de sa propre réduction tant ce concept relève de logiques multiples et transversales. Dès lors, la définition de la confiance demeure une problématique non résolue (Bigley et Pearce, 1998).

Derbel et Ben Ammar Mamlouk (2003) notent qu'il est ardu de donner avec une définition qui soit communément acceptée par les chercheurs dans des champs d'investigation différents. Ils ajoutent que, suite à l'ambivalence de ce concept, seule l'expérience personnelle permet une compréhension sereine et inaltérée de la confiance.

Toutefois, il faut noter que la revue des travaux portant sur la de confiance fait apparaitre deux principales conceptions : la première définit la confiance en termes de « croyance » (Anderson et Weitz, 1989 ; Schurr et Ozanne, 1985 ; Swan, Trawick et Silva, 1985 ; Swan, Bowers & Richardson, 1999 ; Hosmer, 1995…) et la deuxième met l'accent sur la dimension « comportementale » de la confiance en la définissant en termes de « volonté de se placer dans une situation de vulnérabilité » (Mayer et *alii*., 1995 ; McAllister, 1995).

Cependant, d'autres travaux définissent la confiance en termes de présomption (O'Malley et Tynan, 1999 ; Bidault et Jarillo, 1995). Selon Gurviez (1999), considérer la confiance comme une présomption, plutôt que comme une croyance ou une attente permet de mieux appréhender sa complexité ; le terme « présomption » intègre à la fois l'évaluation cognitive et affective, souligne la vulnérabilité liée à la confiance et prend en compte l'orientation vers le futur.

3.3.2.1.3 Les caractéristiques de la confiance

Si la définition de la confiance comme un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne (Rousseau *et al*., 1998) constitue une relative bonne synthèse des principales définitions de la confiance utilisées en gestion, cette conception de la confiance est également régulièrement adoptée en gestion des ressources humaines (Dirks et Skarlicki, 2004; Mishra, 1996; Neveu, 2004; Robinson, 1996). Il semble que les différents supports, avancés dans la littérature, à partir desquels les croyances individuelles se développent (par exemple, croyance dans l'intégrité de l'autre partie, croyance dans la compétence de celle-ci, etc.) puissent être regroupés en deux grands ensembles constitutifs de deux grandes composantes de la confiance (Campoy et Neveu, 2006a) :

- d'une part, la composante affective de la confiance décrivant les qualités suivantes de l'autre partie : ouverture d'esprit, justice, disponibilité, bienveillance ;

- d'autre part, la composante calculée regroupant les dimensions suivantes : compétence, cohérence, respect des promesses.

La confiance désigne donc des attentes se rattachant à une relation particulière avec l'autre partie, relation qui se développe selon deux axes principaux (affectif et calculé) en fonction des caractéristiques perçues de l'autre partie (sa compétence, sa bienveillance, son honnêteté, etc.). La confiance étant intrinsèquement liée à la relation avec l'autre partie, il semble opportun de s'interroger sur l'identification de cette dernière, aux yeux du salarié, dans le cas de la relation salariale. Compte tenu de la nature fondamentalement différente de la relation qui lie le salarié à son supérieur de celle qui le lie aux dirigeants de son entreprise, deux niveaux de confiance peuvent être distingués : la confiance du salarié dans son supérieur, d'une part, et la confiance du salarié dans les dirigeants de l'entreprise, d'autre part. Les deux niveaux de confiance comportent des composantes affectives et calculées, même si la part relative de la dimension affective (par rapport à la dimension calculée) est plus développée dans le cas de la confiance dans le supérieur, lorsque les relations sont plus « proches » et plus individualisées (Campoy et Neveu, 2006a).

Même si la confiance du salarié est souvent négligée dans l'étude de l'implication, quelques études se sont pourtant intéressées et attestent une corrélation positive entre la confiance interpersonnelle et l'implication organisationnelle calculée. De même, Roberts et O'Reilly (1974) constatent un lien positif entre la confiance dans le supérieur et l'implication organisationnelle. Pour Cook et Wall (1980), la confiance dans le management (compétence et intentions positives des dirigeants) est corrélée positivement avec l'implication. Dans une méta-analyse, Dirks et Ferrin (2002) constatent que l'implication organisationnelle est plus fortement corrélée à la confiance dans la direction qu'à la confiance dans le supérieur. Toutefois, les auteurs ne précisent pas la nature de l'implication organisationnelle (affective, calculée, normative). On peut penser que les deux formes de confiance sont tout aussi nécessaires l'une que l'autre pour que le salarié soit impliqué envers son organisation.

3.3.2.2 La confiance en milieu organisationnel

En milieu organisationnel, il devient donc impératif de faire la distinction entre deux types de confiance : le premier de nature interpersonnelle et le second de nature organisationnelle (Doney et Cannon, 1997 ; Seal, 1998 ; Gatfaoui, 2000 ; 2003 ; 2007). D'ailleurs, le salarié peut

faire confiance au management, et en particulier à son supérieur hiérarchique de contact, mais pas nécessairement à l'entreprise, et inversement.

La confiance interpersonnelle est une relation dyadique. Elle peut être latérale (entre pairs) et verticale (entre hiérarchie et collaborateurs) (Lewicki et al., 2006). Elle implique un rapport basé sur la réciprocité et inscrit dans le cadre du lien social (Blau, 1964). Quant à la confiance organisationnelle, elle correspond au crédit que le personnel accorde aux choix de la direction générale (Barney et Hansen, 1994), et à la transparence de la gouvernance d'entreprise (Jameux, 1998).

S'agissant de la confiance interpersonnelle, Mayer, Davis et Shoorman (1995) la définissent comme « *la volonté d'une personne à se placer dans une situation de vulnérabilité en faisant dépendre ses objectifs de ceux d'une autre personne* ». Ils estiment que cette confiance se construit essentiellement sur des bases cognitives et affectives. Pour Seal (1998), la confiance interpersonnelle à base cognitive s'appuie sur des caractéristiques relativement objectives que l'on attribue au partenaire comme l'intégrité, l'honnêteté, les compétences, la réputation et l'histoire de la relation. Pour la confiance basée sur l'affectif, elle correspond à une relation très spécifique à l'attachement émotionnel. Bidault et Jarillo (1995) proposent, quant à eux, de conceptualiser la confiance interpersonnelle comme étant un construit qui se base sur ce qui est moral et technique.

Parallèlement au contenu interpersonnel, il semble exister une facette organisationnelle de la confiance (Doney et Cannon, 1997 ; Gatfaoui, 2000 ; 2007).

S'il est admis que la confiance dans la relation de travail puisse revêtir deux formes interpersonnelle et organisationnelle, les deux chemins de la confiance s'influencent mutuellement (Haj Khalifa et Cammoun, 2013). Ainsi, la confiance interpersonnelle peut être à la source de la confiance organisationnelle et vice-versa (Doney et Cannon, 1997).

3.3.2.2.1 La confiance organisationnelle et les salariés

Toute la vie des hommes, dans tous les domaines de l'existence, est fondée sur la confiance, à savoir sur la croyance que ce que dit quelqu'un est vrai, donc solide. Sans confiance, le soupçon s'installe, les rapports humains se délitent et c'est le beau mot de vérité qui perd tout sens (Igalens, 2014).

Dans le monde des organisations et plus particulièrement dans celui des entreprises, la confiance du consommateur envers les promesses et les produits de la firme est une condition

nécessaire pour que s'établisse entre l'entreprise et ses clients des rapports durables et fructueux, bref une situation de gagnant-gagnant (Igalens, 2014). Il en va de même pour ce qui touche aux rapports entre l'entreprise et ses collaborateurs.

Ces rapports de confiance peuvent être organisés par le management en vue de sécuriser et de motiver les hommes et les femmes qui travaillent dans l'organisation. Un tel projet semble être d'autant plus d'actualité que de nombreuses études indiquent que plus de la moitié des employés n'ont pas confiance en l'organisation (Igalens, 2014).

C'est donc à un travail de construction complexe et long auquel doivent se consacrer les managers pour gagner cette confiance des collaborateurs. Les principales pièces du projet (Igalens, 2014) sont :

- la compétence reconnue de la hiérarchie ;

- la bienveillance du supérieur envers ses subordonnés ;

- la vérité dans les rapports interpersonnels.

De son coté, Maurice Thévenet (2014) évoque la confiance organisationnelle sous un angle de mise en place des conditions nécessaires au développement du sentiment de confiance, et souligne que préalablement l'organisation requiert de sa part d'être ce qu'elle est, de jouer pleinement son rôle et d'éviter de trop vouloir en sortir. Celui-ci est avant tout d'offrir un lieu de collaboration, de travail ensemble, autour d'une activité commune. D'après le même auteur, ceci suppose, trois idées peuvent lui permettre de remplir quelques conditions nécessaires de ce sentiment de confiance.

- La première consiste à travailler d'abord sur des compréhensions et références communes avant de rêver à des consensus. Celles-ci doivent concerner en priorité le cœur de l'activité qui réunit les personnes au sein de l'organisation ;

- La deuxième consiste à renforcer en permanence la qualité et l'authenticité des relations interpersonnelles. Celles-ci, verticales ou transversales, constituent une facette essentielle de l'expérience de travail. Pour cela, encore faut-il ne pas imaginer que la règle, le contrat ou les structures peuvent nous en exonérer ;

- La troisième invite à ne pas sous-estimer que la confiance passe prioritairement par les comportements dont chacun est responsable avant de vouloir en abandonner l'objectif à des règles et des systèmes qui ne pourront jamais fonctionner de manière désincarnée.

De sa part, Charles-Henri Besseyre des horts (2014) souligne que quatre leviers parmi d'autres, peuvent être utilisés pour développer le sentiment de confiance organisationnelle chez les salariés. Le premier de ces leviers est celui des valeurs qui doivent être en cohérence totale avec la volonté affichée par l'entreprise de développer la confiance. La responsabilité des dirigeants est alors de garantir cette cohérence en insistant particulièrement sur la nécessité pour les collaborateurs, quel que soit leur niveau de responsabilité, de pouvoir « vivre » ces valeurs. Rien n'est plus dommageable que les valeurs affichées ne soient pas perçues comme étant appliquées dans le quotidien vécu par les individus dans l'entreprise.

Yvon Pesqueux (2014) évoque que la relation d'emploi est au cœur du sentiment de confiance organisationnelle. Il revient pour souligner qu'il est couramment fait référence à la confiance comme référence ultime en sciences sociales mais cette référence bute sur une définition de la notion et de son rôle. Rappelons l'assertion que développe Fukuyama (1994) dans son ouvrage « *Trust* » : *the social virtues and the création of prosperity* selon laquelle la confiance serait un facteur central dans le développement des organisations de grande taille. La confiance diminuerait le contrôle formel, ses pesanteurs et son cout. La première remarque est que nous avons bien ces organisations de grande taille et que la confiance y a joué (et y joue) un bien faible rôle.

Rappelons aussi la place centrale qu'accorde Giddens (1994) à la confiance au regard de la figure de l'entrepreneur qu'il marque comme fondatrice de la modernité. Il définit la confiance comme un sentiment de sécurité justifié par la foi en la fiabilité d'une personne ou d'un système abstrait, la référence au sentiment contenant l'idée de continuité. Une société de confiance aurait donc quelque chose à voir avec le respect et la dignité, par opposition à une société de défiance ou le ressentiment se substitue au sentiment de confiance. Il y est question de décodage du comportement des autres au regard de signes de bonne volonté réciproque si ces signes sont acceptés par l'un et par l'autre.

Cette définition qui repose sur le sentiment de sécurité et l'idée de continuité est essentielle pour ce qui nous concerne ici : les modalités de la relation d'emploi et sa continuité de la relation sont des ingrédients majeurs d'un sentiment de confiance organisationnelle.

La confiance au sein des organisations, confiance organisationnelle, provient de plusieurs sources (Orsoni, 2014). Selon Zuker (1986), elle peut provenir :

- de la structure formelle, de la clarté et de la transparence des décisions et on peut, à ce niveau, rattacher également ce qui relève de l'équation personnelle des hauts dirigeants ;

- des politiques et des process mis en place, notamment mais non exclusivement RH, qui s'appuient sur un partage équitable de l'information, bien sûr ceci suppose la permanence et la régularité ;

- des normes d'obligation et de coopération trouvant leur origine dans des caractéristiques que partagent certains collaborateurs (anciens de la même école, de la même division, membres de la même ethnie, etc.). Pour que le collaborateur ait confiance dans son organisation il faut donc qu'il la comprenne, qu'il ait confiance dans ses dirigeants, qu'il perçoive que les process sont fiables car reposant sur une bonne distribution de l'information et enfin qu'il se sente spontanément en confiance avec certains membres de l'organisation avec lesquels il partage une caractéristique importante à ses yeux. Il peut arriver que l'une de ces trois caractéristiques domine les autres, dans le milieu du crime la dernière peut l'emporter. Dans certaines organisations un leader charismatique peut, à lui seul, créer la confiance. Mais en dehors de ces cas extrêmes le bon conseil consiste à travailler sur ces trois composantes et c'est d'ailleurs la difficulté car elles relèvent chacune de logiques d'action différentes.

Toutefois, puisqu'on s'intéresse au secteur de l'IAA, la théorie de « confiance organisationnelle » mérite-t-elle d'être mobilisée comme cadre explicatif afin d'appréhender la relation d'effet de la perception de la RSE par les cadres salariés sur leur comportement d'implication organisationnelle ?

3.3.3 Contrat psychologique, échange social, identité organisationnelle, justice organisationnelle et culture

3.3.3.1 Contrat psychologique

Depuis Hobbes notamment (Pesqueux, 2012), les penseurs du contractualisme considèrent que les sociétés fondées sur la liberté individuelle (les sociétés dites « modernes ») sont des « sociétés de marché » (à ne pas confondre avec les économies de marché), où la liberté de contracter avec d'autres doit nécessairement être encadrée par une autorité (plusieurs en réalité) pour fonctionner de manière juste. Car l'individu serait principalement mû par le désir de « bien vivre », entendu comme la maximisation de sa fonction d'utilité, c'est-à-dire de ses ressources et de son pouvoir, en compétition avec les autres. Dès lors, le double enjeu du contrat et de l'engagement - très visible dans *Psychological Contracts in Organizations* - consiste, d'une part, à s'assurer que l'autre partie est de bonne foi dans ce qu'elle promet, et de l'autre, à construire et maintenir une confiance mutuelle dans le temps pour limiter cette propension individuelle à maximiser ses intérêts propres au détriment de ceux d'autrui. Le contrat est donc

nécessaire pour limiter la défiance et la méfiance qui fondent les rapports humains. Il n'y a pas de postulat ou de présomption de « bonne foi » dans cette philosophie sombre de la nature humaine qui nourrit cette obsession du contrat équitable (Rousseau, De Rozario, Jardat et Pesqueux, 2014).

Les relations contractuelles dans les organisations ne se limitent pas à l'échange économique dont la nature est spécifiée et qui repose sur un contrat formel (Pennaforte, 2014). Elles se doublent d'un échange social dont découlent des obligations non spécifiées, assis sur des faveurs qui cristallisent des obligations futures diffuses et laissées à la libre discrétion de son auteur (Blau, 1964). En creux de cette relation d'échange informelle se dessine la norme de réciprocité qui repose sur un système d'obligation, de dette à acquitter en retour d'avantages antérieurs reçus (Gouldner, 1960). Dans une relation de réciprocité donnant donnant, la relation entre les deux parties dure et se renforce, ce dont diffèrent les relations généralisées - principe d'altruisme - ou négatives - principe d'intérêts opposés - (Saline, 1965).

À côté de ce contrat formel, un contrat psychologique, qui dépasse les insuffisances inhérentes à tout contrat écrit (Argyris, 1960), se cristallise. Des attentes mutuelles gouvernent les relations entre l'individu et l'organisation, sans que les parties en demeurent totalement conscientes (Levinson et al, 1962 ; Schein, 1965) et sans que ces attentes soient figées (Taylor et Tekleab, 2004). Denise Rousseau (2001) définit le contrat psychologique comme la croyance que des obligations réciproques basées sur des promesses implicites ou explicites régissent la relation d'échange entre l'individu et son organisation. Le point nodal demeure que le contrat ne nait pas de la promesse elle-même mais de la croyance de l'autre partie envers cette promesse pour la création d'un lien assis sur un ensemble d'obligations réciproques.

Pour que naisse le contrat, l'échange et le consentement sont nécessaires, dans des conditions de stabilité, de durée significative et de certitude appuyée des engagements (Shore et Barksdale, 1998). Cette définition générique permet d'opposer un contrat transactionnel - basé sur un échange économique - à un contrat relationnel - basé sur l'échange social - et constitué de promesses de rétributions sécurisantes et affectives comme la sécurité de l'emploi ou la carrière (Rousseau, 1996).

Le contrat psychologique s'enseigne dans les *business schools* américaines au sein de la discipline académique intitulée « comportement organisationnel » (dit « *OB* », pour *organizational behaviour*). Le comportement organisationnel explore, sous l'angle de la perception que s'en fait chaque personne, des expériences sensibles telles que la justice dans

l'organisation, la performance, le stress, le projet de carrière… et la relation d'emploi. Sur ce dernier thème, l'ouvrage de Denise Rousseau a rapidement connu un succès mondial et inspire encore aujourd'hui de nombreux experts des ressources humaines, des managers et des chercheurs curieux de comprendre plus systématiquement la dimension relationnelle et subjective du contrat de travail et ses conséquences sur les liens interpersonnels *(mutuality)* (De Rozario et Jardat, 2011).

3.3.3.1.1 Origine et conceptualisation initiales du contrat psychologique

C'est en 1960 que Argyris intègre la notion de contrat psychologique dans le monde de la recherche, toutefois la majorité des premières recherches sur ce concept trouvent leurs fondements dans les travaux de Levinson et *al.,* (1962), ainsi que ceux de Schein (1965, 1970, 1980). Avant les années soixante, l'expression de « contrat psychologique » n'avait pas été employée, ses bases historiques se retrouvent dans les notes de Barnard (1938) et de March et Simon (1958). De fait, la théorie de l'équilibre de Barnard (1938) contient une vision d'échange quand elle effectue des recherches sur les conditions où une entreprise peut susciter continuellement la participation de ses collaborateurs. En se basant sur les travaux de Barnard, March et Simon (1958) ont proposé un modèle de récompenses-contributions dans le but de présenter le lien d'échange pouvant exister entre un salarié et l'entreprise.

« Puisque le contremaître réalise que le système tendra à atteindre une production optimale sous un leadership passif, et puisque les employés partagent ce point de vue, on peut émettre l'hypothèse qu'une relation particulière se développe entre les employés et le contremaître, relation qui peut être qualifiée de contrat psychologique ». C'est ainsi que Argyris (1960) expliquait le contrat psychologique. Il employait alors le terme de relation particulière qu'il dénommait « contrat psychologique » pour expliquer un accord implicite entre en ensemble de salariés et leur contremaître (Roehling, 1997). S'agissant du contenu de cet accord implicite, Argyris (1960) maintenait que le lien pouvait se déployer de telle façon que les salariés troquent une productivité importante ne contenant pas plusieurs revendications contre une rémunération et une sécurité de l'emploi acceptable (Taylor et Tekleab, 2004).

3.3.3.1.2. Conceptualisations actuelles du contrat psychologique

Suite à l'article de Rousseau (1989), les travaux sur le contrat psychologique ont connu une modification de trajectoire très importante. En d'autres termes, l'explication que donne Rousseau (1989, 1990, 1995, 2000) à propos du contrat psychologique change par rapport aux définitions antérieures. Il conçoit le contrat psychologique comme « *la croyance d'un individu*

relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques » (Rousseau, 1989). D'après Rousseau (1995), l'ensemble des contrats psychologiques ont la possibilité d'être placé sur un continuum bipolaire partant du contrat psychologique transactionnel au contrat psychologique relationnel. Les contrats transactionnels renferment spécialement des notions d'échange de nature économique tandis que les contrats psychologiques relationnels renferment des notions socio-émotionnelles (De Vos, 2002). La définition de Rousseau (1989) diffère largement de celles données par Argyris (1960) ; Levinson et *al.,* (1962) et Schein (1965, 1970, 1980). D'une part, Rousseau (1989) place distinctement le contrat psychologique à la hauteur de la personne en présentant le contrat psychologique comme des appréciations personnelles propres. Ainsi, elle restreint l'importance mise sur le terme d'accord ainsi que sur la perspective de l'autre partie au sein des premières recherches, comme le montrait l'emploi de mot « entente » par Argyris (1960), de même que la reconnaissance de la perspective de l'entreprise par Levinson et *al.,* (1962) et Schein (1965). D'une part Schein (1965) et Levinson et *al.,* (1962) mettaient l'accent sur le processus de contractualisation, et pour cela ils étaient plus à même de considérer le contrat psychologique sur le plan relationnel qu'individuel (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005). D'autre part, Rousseau (1989) mettait l'accent sur les obligations, une notion différente de celle des attentes qui a été spécifique dans toutes les recherches précédentes. Ces obligations font référence aux promesses perçues (Roehling, 1997). La notion de promesses perçues comme des obligations déployées par Rousseau (1989) montre une séparation conceptuelle distincte à l'égard du concept d'attente provenant des recherches initiales (Coyle-Shapiro et Parzefall, 2005).

En rapport avec le secteur de l'IAA au Maroc désigné parmi les 6 secteurs émergents appelés à jouer la locomotive du pays dans l'économie nationale, et dans un contexte de fragilité et de dépendance aux conditions climatiques, cette théorie du contrat psychologique convient-elle pour expliquer la partie informelle de la relation salarié-organisation (agents de l'entreprise) ?

3.3.3.2 L'identification organisationnelle

La théorie de l'identification organisationnelle qui fait suite à la théorie de l'identité sociale est considérée comme l'ensemble des perceptions des membres de l'organisation des caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'organisation (Albert et Whetten, 1985). Il s'agit d'une construction subjective et intersubjective des membres d'une organisation à propos de l'identité de leur entreprise. Cette construction répond à la question « Qui sommes-nous en

tant qu'organisation? ». Tout individu dérive son identité sociale en partie d'un processus d'identification à l'organisation. Dutton, Dukerich et Harquail (1994) définissent l'identification organisationnelle comme « *le degré avec lequel un individu se définit avec les mêmes traits que ceux de son organisation* ».

Selon cette théorie, les individus vont plus probablement s'identifier à des organisations suivant certaines conditions : quand ils perçoivent que cette entreprise a une image Dutton, Dukerich et Harquail (1994), couronnée de succès (Fisher et Wakfield, 1998), et prestigieuse (Smidts, Vanriel et Pruyn, 2001), parfois « à but non lucratif » (Tajfel, 1982). Ces qualités attribuées à l'organisation contribuent à forger l'amour propre, la fierté des RH qui la composent. Ainsi, afin de développer et de maintenir cet amour propre, les individus cherchent souvent à joindre et/ou à rester dans des organisations qui ont une très bonne image. En outre, quand les individus s'identifient à un groupe ou à une organisation, ils y cherchent aussi un statut ; leur raison d'identification est déterminée par le traitement qu'ils perçoivent de l'organisation et de ses agents. Selon Tom et Tyler (2001) *« Two judgement that one belongs to a high-status organization (pride) and the judgement that one has high status within that organization (respect) »* constituent le socle de l'identification.

Les mécanismes de la théorie de l'identification organisationnelle fournissent donc une base théorique permettant de comprendre pourquoi les employés s'intéressent aux initiatives socialement responsables développées par l'entreprise à laquelle ils appartiennent : ils sont fiers d'appartenir à une telle organisation et se sentent respectés par celle-ci. Bien entendu, il est également possible que les employés préfèrent l'identification à des sociétés responsables socialement, particulièrement quand les valeurs de celles-ci correspondent à leurs propres valeurs. De plus, l'image attractive et la bonne réputation que peuvent gagner ces entreprises auprès du public permettront aux employés de se sentir fiers d'appartenir et de travailler pour des compagnies reconnues par leur contribution positive à la société. Or, les employés aimeraient bien travailler dans de telles entreprises et passer pour des citoyens qui coopèrent au bien-être de la société au lieu d'être de simples salariés qui ne se soucient que de leurs propres intérêts. En plus, les bonnes pratiques en ressources humaines contribuent à l'ancrage des valeurs prônées par la RSE. En reflétant le respect que l'entreprise a envers ses salariés, les méthodes de ressources humaines sont un grand facteur d'identification organisationnelle.

Pour Ashforth et Mael (1989) l'identification est alors supposée avoir des conséquences tant attitudinales que comportementales, dans la mesure où plus un individu sera identifié à un groupe, plus il tendra à penser et se comporter en fonction des croyances, des normes et des

valeurs du groupe. En effet, Selon Bartel (2001) certaines attitudes semblent être influencées et augmentées par l'identification organisationnelle. Ceci a été expliqué par les recherches de Mael et Ashforth (1992) et de O'Reilly et Chatman (1986) qui ont suggéré que l'identification organisationnelle constitue un fort antécédent de l'engagement organisationnel. Mael et Ashforth (1992) ont aussi avancé qu'il y a un rapport positif entre la satisfaction et les différents nivaux de l'identification organisationnelle, des résultats semblables ont été aperçu dans les travaux de Cable et Judge (1996) et d' O'Reilly et Chatman (1986).

De ce fait, nous pouvons nous attendre à ce que les individus travaillant pour des firmes avec une réputation positive et distinctive de bonne citoyenne développent une identification plus forte à ces entreprises que les employés travaillant pour des firmes à réputation plus négative. Enfin, nous pouvons dire que l'identité organisationnelle d'une entreprise socialement responsable peut être considérée comme une configuration autour de laquelle les employés s'identifient, partagent leur perception de la vie en société et leur imaginaire social, se font confiance mutuellement et ont confiance dans le groupe d'identification qu'est l'organisation. Le salarié va être d'autant plus réceptif et coopératif s'il partage avec son organisation des valeurs communes, aura confiance dans les règles, les codes et les conventions fondant l'action collective et édictés par l'entreprise concernée.

3.3.3.3 L'échange social

Bien que les racines de la théorie de l'échange social remontent au moins aux années 1920 (Mauss, 1923, 1924), la conception la plus largement acceptée et citée aujourd'hui est celle de Blau (1964), qui définit l'échange social comme étant « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* ». Le principe de base est que les interactions entre deux parties sont interdépendantes et séquentielles : une personne offre des services de valeur à une autre et, ce faisant, crée chez elle un sentiment d'obligation. Pour se décharger de cette obligation et assurer la continuité de la relation, la deuxième partie devra, selon la norme de réciprocité (Gouldner, 1960), fournir en retour des faveurs valorisées par la première. Cette séquence d'échange, répétée avec succès, est supposée créer, grâce à un processus d'*auto-renforcement*, une relation d'échange de haute qualité. Autrement, cela signifie qu' « *une personne accorde à une autre une faveur, et bien qu'il existe une attente d'un quelconque retour futur, la nature exacte de ce retour n'est jamais spécifiée à l'avance mais est laissée à la discrétion de celui qui va l'apporter* » Blau (1964).

Le choix de cette théorie est justifié par la nature de la relation d'échange social qui se base sur la réciprocité des échanges entre les employés et l'entreprise. En fait, nous suggérons que ces derniers peuvent développer un sens d'obligation suivant la norme de réciprocité de Gouldner (1960) et peuvent s'engager dans des comportements d'implication organisationnelle dans le but de renforcer la responsabilité sociale de leur entreprise. La relation d'échange social se base alors sur un échange de faveurs à long terme qui écarte toute notion de comptabilité et qui se fonde sur une obligation diffuse de réciprocité selon une logique qui avait déjà été mise en évidence par Mauss (1960).

En effet, nous postulons que l'évaluation cognitive par les employés de la qualité de l'échange entre eux et leur organisation détermine en grande partie leur manière d'agir en relation avec les pratiques de la RSE. Les obligations des deux partenaires de cette relation d'échange social sont souvent non spécifiées, diffuses et valorisées comme symboles de loyauté, de support mutuel et de bonne volonté; la confiance joue un rôle central dans l'établissement et le maintien de cette relation d'échange social.

L'idée est que les pratiques de RSE de bonne volonté de la part de l'entreprise, matérialisées par un traitement juste prouvent la capacité de cette dernière à être digne de confiance et engendrent ainsi une obligation de réciprocité dans le camp de l'employé. Pour atteindre l'équilibre dans leurs échanges, les employés se sentiront obligés de s'engager dans des bons comportements et de démontrer leur implication en faveur de leur organisation.

Dans la littérature organisationnelle, la théorie de l'échange social a été mobilisée pour expliquer les bases motivationnelles des attitudes et comportements des employés (Moorman et Byrne, 2005).

La relation d'échange social est caractérisée par l'indétermination des obligations et par une forte incertitude quant aux actions futures de chacun des deux partenaires. Cette incertitude relationnelle offre à la confiance une place importante dans les processus d'établissement et de développement de l'échange social (Cropanzano et Mitchell, 2005).

3.3.3.4 La justice organisationnelle

Définie comme « *l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social* » (Beugre, 1998), la justice organisationnelle a suscité au long de ces dernières décennies un intérêt croissant de la part des chercheurs et des praticiens en gestion des ressources humaines

(Colquitt, Greenber et Zapata-Phelan, 2005). Cet intérêt est dû au constat que les perceptions de justice influencent un nombre important d'attitudes et de comportements au travail et par conséquent la performance et la pérennité des entreprises (El Akremi et Camerman, 2006).

Historiquement, le domaine de la justice organisationnelle a connu trois vagues ou courants de recherche successifs correspondant chacun à l'étude d'un type spécifique de justice (Cropanzano, Rupp, Mohler et Schminke, 2001). Ainsi, la justice distributive correspondant à la justice perçue des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles reçues par l'employé fût la première dimension étudiée (Adams, 965). Malgré son importance, plusieurs auteurs pensent aujourd'hui que la dimension distributive n'offre qu'une vision partielle et limitée des mécanismes de la justice en milieu organisationnel. La deuxième vague de recherche a concerné la dimension procédurale de la justice organisationnelle. S'inspirant des travaux en sciences juridiques (Thibaut et Walker, 1975), plusieurs auteurs se sont ainsi intéressés à la justice perçue des procédures menant à la décision d'allocation (Leventhal, 1980). Plus récemment, Bies et Moag (1986) ont initié un troisième courant de recherche en introduisant la notion de justice interactionnelle qui fait référence à la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par l'employé de la part des figures d'autorité. Les travaux de Bies (2001) et de Cropanzano, Prehar et Chen (2002), ont permis d'affirmer la distinction entre justice interactionnelle et justice procédurale. De plus, la dimension interactionnelle a été divisée plus récemment en deux sous-dimensions : la justice informationnelle (jugée selon les critères de la justification et la sincérité) et la justice interpersonnelle (jugée selon les critères du respect et de la dignité dans les interactions) (Colquitt, 2001). Actuellement, il y a un consensus sur le fait que toutes ces dimensions sont importantes et qu'une compréhension complète des dynamiques de la justice organisationnelle exige la prise en compte simultanée de ces différents types et de leurs interactions (Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp, 2001).

Le résultat central qui fait le consensus des chercheurs est que les individus réagissent à l'équité des autres d'une manière réciproque en repayant leurs actions par des actions correspondantes. Un traitement juste est récompensé par la coopération, l'assistance et le soutien (Cropanzano, Rupp, Mohler et Schminke, 2001), alors que l'injustice est vécue comme une transgression morale (Cropanzano, Goldman et Folger, 2003), motivant l'insatisfaction, la non-coopération et la vengeance (Bies et Tripp, 2001). Face à une injustice, l'employé va chercher à identifier la partie responsable de la situation où son bien-être (matériel ou psychologique) a été endommagé. Une fois, identifiée, cette partie sera la cible de ses réactions (Folger et Cropanzano, 2001).

3.3.3.5 La culture

Se confronter au concept de culture, c'est ne pas pouvoir faire l'impasse sur l'anthropologie où il est né, où il y a acquis son acception culturaliste et pour laquelle il constitue un concept de référence, même s'il a été amené à circuler dans d'autres disciplines (Pesqueux, 2006).

L'anthropologue Kluckhohn (1951) définissait le concept de culture comme suit : « *La culture consiste dans les différents modèles de pensée, de sentiments et réactions, acquis et transmis principalement par les symboles, constituant les réalisations par lesquelles les groupes humains se distinguent, y compris dans les objets fabriqués ; le noyau essentiel de culture consiste en des idées traditionnelles et surtout les valeurs auxquelles elles se rattachent* ».

Pour Hofstède (2002), la culture peut être représentée métaphoriquement par un oignon. La couche de l'oignon la moins visible mais à l'origine du système : les valeurs. Le second niveau est composé des pratiques culturelles au sein desquelles on distingue successivement les rituels, les héros et les symboles, manifestations les plus visibles de la culture nationale (Pesqueux, 2006).

Les résultats d'une étude empirique menée par Hofstede (1994) sur l'impact des différences culturelles nationales sur le management ont permis de distinguer quatre grandes dimensions culturelles nationales: individualisme contre collectivisme ; grande ou faible distance hiérarchique ; fort ou faible contrôle de l'incertitude ; masculinité contre féminité.

Dans le but de montrer l'existence d'effets de contexte, au-delà de la similarité entre différentes entreprises, Baggio (2010) semble confirmer son hypothèse sur un échantillon de deux entreprises françaises, que des salariés travaillant dans des entreprises signalétiquement semblables et avec une performance sociale comparable pensent le travail différemment, en accord avec le contexte et la culture locale dans laquelle ils s'inscrivent.

Se questionner sur la possibilité de la culture d'entreprise d'atténuer les traits de la culture nationale chez les individus, une grande majorité des études empiriques menées en la matière a mis en exergue le constat suivant : les différences constatées dans les attitudes et les comportements des individus au travail sont expliquées par leurs origines culturelles nationales (D'Iribarne, 1989).

Les résultats de ces études ont montré que les différences culturelles sont « plus prononcées entre des employés étrangers pour une même multinationale qu'entre des employés travaillant dans leur propre pays pour des entreprises distinctes » (Adler, 1991).

Ainsi, nous pouvons dire que la culture d'entreprise n'élimine pas les différences émanant des cultures nationales. Au contraire, elle contribue à les maintenir comme le souligne Adler (1991), et ce pour plusieurs raisons :

- l'influence qu'une entreprise étrangère exerce, par exemple, pour inculquer sa culture à son personnel se traduit par un effet négatif. Elle engendre une réaction de résistance chez les individus qui les attache à leur culture d'origine (nationale) ;

- la culture d'origine (nationale, régionale, locale) est fortement enracinée, que les forces extérieures ne peuvent atténuer.

Citons le cas du Japon, où la vie sociale des japonais influence largement la pratique des entreprises japonaises : l'entreprise c'est « la famille », ce qui s'y traduit par la prédominance d'un esprit collectiviste. Alors qu'en France, le système législatif qui régit la société marque largement l'entreprise française (formalisme dans les procédures, grand respect de la hiérarchie, etc.).

Partant de la culture nationale en tant que variable, plusieurs recherches portant sur les pratiques des entreprises dans plusieurs pays ont débouché sur deux résultats importants (Eddakir, 2003) :

- l'influence incontournable de l'environnement culturel national sur les pratiques managériales.

- l'existence d'un certain nombre de dimensions culturelles nationales qui influencent les comportements des individus au sein des entreprises.

Rappelons enfin que le culturalisme repose sur le postulat de la compréhension de nos comportements au regard des cultures auxquelles nous appartenons et à partir desquelles nous portons un regard sur les autres (Pesqueux, 2006).

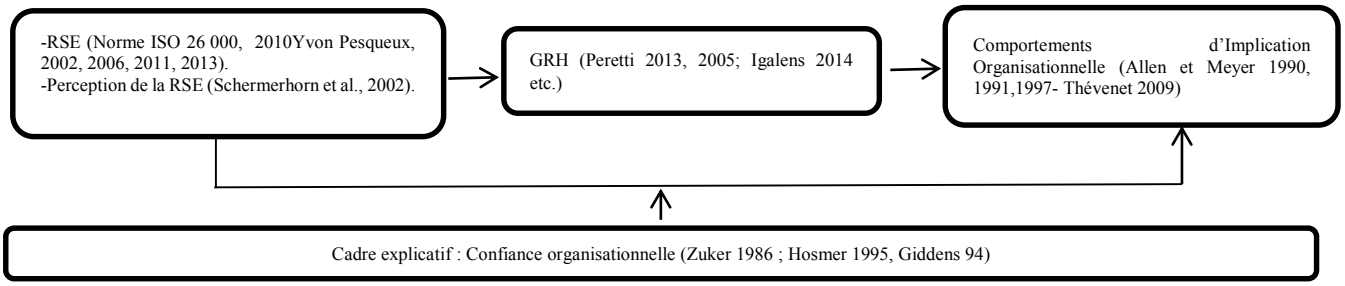
3.3.4 Représentation schématique de la thèse défendue

La proposition principale que nous défendons dans cette recherche est : l'impact de la perception de la RSE par les cadres salariés sur leur comportement en matière d'implication organisationnelle.

Précisément cette perception de la RSE, ainsi que l'implication organisationnelle paraissent des conditions nécessaires et pertinentes à une meilleure émergence de la gestion des ressources humaines dans le secteur étudié. Cependant, les bases solides qui soutiendront l'émergence

dudit secteur ce sont les composantes de « confiance organisationnelle » et les notions qui en dérivent, d'où la figure ci-dessous.

Figure 7. Schématisation de la thèse défendue



À l'issue de cette figure nous n'essayons pas de tester des liens de causalités. Nous voulons cependant comprendre comment les cadres salariés perçoivent la RSE engagée par leur entreprise et comment cette perception pourra avoir des effets sur leur comportement en matière d'implication organisationnelle à travers les dimensions mobilisées.

Conclusion section 3

Cette section nous a permis de préciser nos différents choix par rapport à la littérature mobilisée dans les précédentes sections et par conséquent, nous a conduits à la présentation de notre problématique et la schématisation de la thèse défendue. Nous avons spécifié notre choix au niveau des concepts et en caractériser les différents liens, puis nous avons présenté les théories mobilisées et le modèle que nous entendons défendre.

Concernant la RSE, nous avons opté pour la norme ISO 26000 en captant les dimensions suivantes sur lesquelles les salariés portent leur perception à savoir, les principes et valeurs, les politiques de déploiement et les résultats qui en découlent. À propos de la perception, le processus de perception de Schermerhorn et al (2002) a attiré notre attention.

Les pratiques de gestions des ressources humaines (GRH), à travers certaines de ces politiques se chevauchent avec les dimensions de la RSE. Ces pratiques mises en place dans une organisation seraient perçues par les salariés comme un signal du soutien que celle-ci est prête

à leur offrir, ce qui favoriserait d'autant les attitudes et les comportements propres à améliorer l'implication organisationnelle, la performance ou la rétention des employés (Meyer et *al.,* 1993).

Par ailleurs, concernant l'implication organisationnelle les triples dimensions (affective, calculée et normative) de Allen et Meyer (1990), Meyer et Allen (1991, 1997) ont été privilégiées.

Les antécédents de l'implication organisationnelle, nous ont permis de constater certains liens avec quelques dimensions de la RSE.

Enfin, la théorie de confiance organisationnelle est mobilisée comme cadre explicatif dans cette recherche.

Conclusion Chapitre 2

Ce chapitre a été composé en 3 sections. Une première section a traité de la GRH et de l'implication, puisque notre problématique s'insère dans la discipline de la GRH. Une deuxième section a été consacrée à l'implication organisationnelle, ce qui nous a permis d'étayer ce concept depuis ses origines pour tendre enfin vers ses antécédents qui nous seront utiles pour la section suivante. Une troisième section a été dédiée aux choix conceptuel et théorique. Elle a consisté d'abord à présenter les différents concepts de notre recherche. Puis à préciser notre positionnement par rapport aux différentes définitions. Nous avons pu constater que la RSE a fait l'objet de nombreuses recherches académiques à la fois au niveau mondial, européen, africain et national. La définition de la norme ISO 26000 a été retenue. Notre positionnement est également le même. Nous estimons qu'une seule dimension ne peut pas définir la RSE, car il s'agit d'un concept englobant, composé de plusieurs dimensions.

À propos de la perception qui s'avère le lien et le liant dans ce travail de recherche, nous avons opté pour une approche cognitive en privilégiant le processus de Schermerhorn (2002).

Par ailleurs la multi-dimensionnalité de l'implication organisationnelle a aussi retenu notre attention dans la mesure où l'on se pose des questions sur l'implication organisationnelle des salariés, dans un tel contexte de travail spécifique. À notre connaissance aucune étude académique n'a encore été faite en la matière.

La théorie de « confiance organisationnelle » est choisie comme une alternative explicative et pertinente des relations d'emploi complexes dans le secteur de l'IAA au Maroc.

La théorie du « contrat psychologique », ainsi que d'autres théories, à savoir celles de l'« échange social », de l'« identité organisationnelle », de la « justice organisationnelle » et de la « culture », seraient-elles davantage mobilisatrice de sens pour ce secteur particulier qu'est l'IAA?

Il est judicieux pour nous de mobiliser le point de vue des cadres salariés dans une optique de construction.

Conclusion de la première partie

Nous avons composé cette partie en deux chapitres. Le premier chapitre nous a permis de mettre en évidence la diversité des fondements théoriques et institutionnels du construit de la RSE qui puise encore en partie ses fondements du monde professionnel rendant par conséquent un exercice de conceptualisation délicat.

Il s'agit d'un concept multidimensionnel aux perspectives plurielles, concept ambigu, ambivalent et imprécis rendant encore le terrain fécond pour des recherches compréhensives.

Le rapide panorama des termes employés met en valeur l'hétérogénéité des définitions et des approches, ce qui par conséquent génère des enjeux et des interprétations multiples souvent polémiques.

En évoquant le cas de la norme ISO 26000, nous signalons que la définition de la responsabilité sociétale a donné lieu à de nombreux débats. Cette définition réalise une synthèse des différentes conceptions de la responsabilité sociétale défendues dans la négociation ISO 26000 : on y retrouve en effet à la fois la vision éthique défendue par les américains, l'approche orientée vers les parties prenantes défendues par les britanniques, le nécessaire respect de la loi cher aux Européens, la contribution au développement durable et le respect des normes internationales de comportement vigoureusement défendus par les français.

Un questionnement peut se poser au salarié : quelle place et quel rôle peut jouer la RSE dans l'explication de ses comportements? Dans notre cas d'étude, il s'agit de saisir l'effet sur son implication organisationnelle. 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 par le salarié de l'engagement de son entreprise.

À cet égard, une discussion a été orientée vers la perception de la RSE en termes de principes, procédures et pratiques socialement responsables engagés par les organisations. La liste des

activités socialement responsables présentées n'est de loin pas exhaustive mais illustre bien les grands enjeux liés à une gestion responsable des parties prenantes. Tous ces principes de RSE, les différentes procédures et les résultats qui en découlent constituent des dimensions sur lesquelles les salariés se basent pour juger et évaluer la crédibilité et la transparence de la démarche RSE engagée par leur entreprise. Ensuite, une explication du processus de la perception de la RSE par les salariés a été abordée.

Bien que le point de vue du salarié apparaisse donc primordial tant pour l'initiative que pour le déroulement de programme d'action dans le champ de la RSE, son point de vue est encore assez mal connu. Cependant, la compréhension du point de vue de la partie prenante des salariés apparaît essentielle.

Pour cela, la connaissance et la compréhension de la perception de la RSE par les salariés deviennent des questions de recherche importantes. Ce qui pourrait suggérer des recherches de type corrélationnel entre la RSE et les construits habituels des théories que sont la satisfaction, l'implication, la motivation, la mobilisation, l'engagement, etc.

Nous assumons le fait que ces recherches doivent reposer sur une compréhension de la perception par le salarié de l'engagement de son entreprise dans la RSE.

Un deuxième chapitre a traité séquentiellement de la GRH, de l'implication, de l'implication organisationnelle. Après ce détour, nous nous sommes consacrés aux choix conceptuel et théorique, étape importante et déterminante sur le travail de thèse. Nous avons d'abord présenté les différents concepts de notre recherche, puis nous avons précisé notre positionnement par rapport aux différentes définitions. Nous avons pu constater que la RSE a fait l'objet de nombreuses recherches académiques à la fois au niveau mondial, européen, africain et national. La définition de la norme ISO 26000 a été retenue.

À l'égard de l'implication organisationnelle l'approche multidimensionnelle a aussi retenu notre attention dans la mesure où l'on se pose des questions sur l'implication organisationnelle des salariés, dans un tel contexte de travail spécifique. Puis notre distinction qui fera l'originalité de notre travail de thèse réside sur la mobilisation de la théorie de « confiance organisationnelle » qui pourrait être une alternative explicative et pertinente des relations d'emploi complexes dans le secteur de l'IAA.

Par ailleurs, la théorie du « contrat psychologique », ainsi que d'autres théories, à savoir celles de l'« échange social », de l'« identité organisationnelle », de la « justice organisationnelle » et

de la « culture », sont invitées d'être mobilisées afin d'enrichir notre construction et donner du sens pour ce secteur particulier, à savoir le secteur de l'IAA.

Améliorer les comportements et les attitudes des salariés dans le secteur de l'IAA, reviendrait premièrement à les interroger directement, en sondant leurs perceptions dans un premier temps. Tous ces éléments seront approfondis au niveau de la partie empirique de cette recherche.

Deuxième partie
Fondements méthodologiques et empiriques

Après l'achèvement de la partie relative aux fondements théoriques et conceptuels, nous nous consacrons par la suite aux fondements empiriques et méthodologiques de la recherche.

Nous rappelons que dans le cadre de ce travail de thèse nous cherchons à appréhender d'une part la perception dont les cadres salariés ont de la RSE engagée par leur entreprise et d'autres parts, ses effets sur leur implication organisationnelle ; et cela à travers les discours qu'ils emploient.

L'objectif final est de faire des propositions nous permettant de participer au développement de l'implication organisationnelle dans les entreprises socialement responsables afin de nourrir le champ de connaissance de la gestion des ressources humaines dans le secteur étudié.

Cette deuxième partie s'attache à présenter et décrire les choix méthodologiques et empiriques entrepris afin de répondre à notre question de recherche : quel impact peut avoir la perception

de la responsabilité sociale de l'entreprise par les cadres salariés sur leur implication organisationnelle?

Nous rappelons qu'une question de recherche porte sur la combinaison d'un thème (quoi étudier ?), d'une finalité (pourquoi, dans quel but ?) et d'une démarche (comment procéder ?) (Thiétart, 2007).

En effet, toute recherche implique un travail rigoureux et systématique liant une méthodologie à une problématique de recherche. Ce travail méthodologique ne peut être validé en l'absence d'une description claire et précise d'une approche méthodologique reposant sur une démarche scientifique et des choix explicites, argumentés et justifiés.

C'est pourquoi, nous nous attacherons dans un premier chapitre à préciser notre positionnement scientifique (paradigme des sciences de l'artificiel), épistémologique (paradigme constructiviste) et méthodologique (méthodologie qualitative inductive). Ces positionnements seront en permanence mis en cohérence avec le cadre conceptuel et théorique retenu pour cette recherche. Nous exposerons aussi le contexte macro-organisationnel des entreprises au Maroc et le secteur d'activité sur lequel porte notre recherche, à savoir le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA).

Ensuite, nous nous consacrons dans un deuxième chapitre à présenter le déroulement de notre recherche. Nous nous attacherons, dans un premier temps, à la description des méthodes de collecte des données (les entretiens non directifs, l'observation participante, les entretiens semi-directifs individuels, consultation documentaire), en exposant le terrain d'étude retenu, il s'agit d'un échantillon d'entreprises socialement responsables du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc. Ensuite, nous mettons la focale sur le traitement des données recueillies à travers leur analyse (de contenu thématique manuelle, analyses verticale et horizontal), puis nous nous consacrons à l'interprétation et la discussion des résultats.

Chapitre 3. Fondements de la recherche

Ce chapitre présente les fondements de notre recherche en expliquant les paradigmes scientifique, épistémologique et méthodologique retenus dans le cadre de notre travail de recherche. Ces fondements ont été orientés par deux niveaux de questionnement :

1/ Un premier niveau de questionnement traitant la nature du projet de recherche, il s'agit en fait de la conception que nous avons de la réalité observée ? Est-elle vraie et extérieure au chercheur ? Est-elle au contraire insaisissable dans son intégralité et construite (voire même co-construite) par le biais de processus intersubjectifs ?

En plus, il s'agit de positionner la nature de l'objet de recherche (phénomènes humains et organisationnels?) et celle de la connaissance produite (objective ? Subjective ?).

L'ensemble de ces questions invite le chercheur à expliquer les fondements épistémologiques de sa recherche et à justifier ses choix.

2/ Un deuxième niveau de questionnement nous amènera vers la méthode adoptée pour répondre au projet de recherche. Dans ce sens, le chercheur doit se positionner sur la façon de mener à bien son projet de recherche et opter pour une approche méthodologique combinant un mode de raisonnement (déductif, inductif ou abductif ?) à une méthode (qualitative ou quantitative?) afin de répondre à sa question de recherche. Cette démarche implique pour le chercheur un positionnement méthodologique justifié et expliqué en cohérence avec le choix de son paradigme épistémologique mais aussi avec le cadre de référence de sa recherche (cadre conceptuel et théorique).

Ces positionnements épistémologique et méthodologique permettent au chercheur d'asseoir la légitimité et la validité de sa recherche.

Nous atterrissons à la fin de ce chapitre pour exposer le contexte macro-organisationnel des entreprises au Maroc et le terrain d'investigation sur lequel porte notre recherche, à savoir le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA).

Section 1.Positionnement épistémologique

Selon Martinet (1990), « *la réflexion épistémologique est consubstantielle à la recherche qui s'opère »*. Par ces propos, Martinet vient montrer l'exigence pour le chercheur d'un questionnement épistémologique incontournable au démarrage et tout le long de sa recherche.

Ce questionnement épistémologique, partie intégrante de tout travail de recherche, permet au chercheur de définir la représentation qu'il veut donner aux phénomènes qu'il étudie et, en cohérence avec le paradigme épistémologique pour lequel il aura opté, l'objectif et la stratégie de sa recherche ainsi que les méthodes mobilisées dans celle-ci.

La précision, l'énonciation et les justifications apportées par le chercheur du paradigme épistémologique adopté seront le gage non seulement de la transparence mais aussi de la validité et de la légitimité de son travail de recherche. C'est ce qu'expriment les propos de Wacheux (1996) : « *Dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié ».*

Selon Thiétart et al., (1999), « *La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche. Tout travail de recherche repose, en effet, sur une certaine vision du monde*, *utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer ».* C'est sur cette « vision du monde » que nous allons nous pencher dès à présent en faisant au préalable un détour nécessaire sur la distinction entre les termes épistémologie et paradigme avant de préciser le choix du paradigme scientifique et épistémologique retenu dans ce travail de recherche (Safy, 2011).

1.1 Epistémologie et les paradigmes scientifique et épistémologique

Le questionnement épistémologique « *ne se limite à une réflexion méthodologique, mais vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la valeur attendue des connaissances qui seront élaborées »* (Gavard-Perret et al., 2008).

Ce propos a certainement marqué notre attention, en nous poussant en début de notre recherche à distinguer épistémologie et méthodologie. Dans ce travail de distinction et de recherche de définition, nous nous sommes confrontés aussitôt également à la distinction entre épistémologie et paradigme. C'est sur ces différences que nous souhaitons mettre l'accent dès à présent car elles nous permettront, par la suite, de nous positionner dans la multitude des

paradigmes épistémologiques existants en sciences de gestion, et plus largement en sciences humaine et sociale (Safy, 2011).

1.1.1 L'épistémologie

Du grec « *épistémè »* qui signifie « connaissance », « sciences » et de « *logos »* qui signifie le « discours », l'épistémologie est définie comme un discours sur la connaissance, sur la science. Elle appartient à ses débuts au domaine de la philosophie de la connaissance (tradition anglo-saxonne où l'épistémologie ne porte pas spécifiquement sur la connaissance scientifique mais sur l'analyse des modes de connaissances en général) pour ensuite devenir peu à peu synonyme de la philosophie des sciences (tradition francophone) (Dortier, 2004). En ce sens, elle est définie comme « *l'étude, d'un point de vue philosophique, de la science, de ses méthodes, de ses principes, et de sa valeur »* (dictionnaire Larousse de la langue française).

Le but de la philosophie des sciences (ou épistémologie) est de mettre à jour la nature et les fondements de la démarche scientifique. La finalité de la recherche étant l'élaboration de la connaissance, il devient alors important pour le chercheur de s'interroger sur ce qu'est la connaissance « scientifique », et plus précisément sur ce qu'est la science.

En entrant dans le questionnement épistémologique, le chercheur tente de découvrir, par la suite pour faire découvrir à ses propres lecteurs, la philosophie qui oriente la construction de sa recherche, et, au-delà, le positionnement philosophique qui lui permet d'interpréter la science : « *l'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance »* (Thiétart et al., 1999)

C'est déjà l'idée qu'arborait Piaget (1967) en définissant l'épistémologie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables »*.

En se questionnant sur ce qui fait la légitimité des connaissances, Le Moigne (1995) soulève trois grandes questions :

- la question gnoséologique : qu'est-ce que la connaissance ? Quelle est sa nature, son fondement, son statut? Qu'est ce qui est à connaitre ? (le quoi). Ces questions poussent à s'interroger « *sur la vision du monde qu'a le chercheur, sur la nature du lien sujet/objet et sur la réalité que le chercheur pense pouvoir appréhender »*. (Thiétart et al., 1999)

- la question méthodologique : comment la connaissance est-elle engendrée ? (le comment).

Autrement dit, quels sont les chemins de la connaissance empruntée ? (explicatif, compréhensif, etc.), quels sont les principes de modélisation (analytique ou systémique)

permettant de construire la connaissance ? Il est ici crucial pour le chercheur de s'interroger sur les hypothèses fondamentales sur lesquelles sa conception de la connaissance repose.

- la question éthique : comment établît-on la valeur de la connaissance ? Comment peut-on l'évaluer et donc l'organiser ? Est-elle scientifique ? Est-elle vérifiée par une autre connaissance ou corrobore-t-elle avec une autre connaissance ? Selon Thiétart et al. (1999) cette question de l'éthique vient révéler l'expérience vécue par le chercheur durant son travail de recherche.

L'ensemble de ces questions peuvent se résumer en une seule : quelle est notre conception de la réalité des phénomènes étudiés?

C'est au travers de ces trois questionnements que Le Moigne (2003) instituera l'épistémologie comme une « nouvelle science » et la définira comme « *consacrée précisément à l'étude du statut et de la nature des connaissances scientifiques (la gnoséologie) ainsi qu'à celle de leur méthode de production (la méthodologie) et de leur organisation (leur valeur : On résume souvent la définition de l'épistémologie à cette dernière caractéristique) »*.

Ainsi si l'épistémologie, au sens de philosophie des sciences, est l'étude de la connaissance et la réflexion sur son sens et sa légitimité (réflexion scientifique), le paradigme épistémologique relève plus d'un positionnement philosophique, autour d'une école, d'une époque, etc., d'interprétations du chemin de la connaissance. Plusieurs paradigmes existent aujourd'hui (Safy, 2011).

1.1.2 Les paradigmes scientifique et épistémologique

Le paradigme scientifique est « *un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière dont elle l'étudie »*, la où le paradigme épistémologique est un « *système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie »* (Gavard-Perret et al., 2008) : d'un côte un « modèle » de problèmes et de solutions proposés à la communauté scientifique en vue de résoudre des énigmes ; de l'autre côté un corpus d'hypothèses offrant à la communauté scientifique un cadre de réflexion et de pensée.

Chacun de ces paradigmes met la focale sur un objet différent : d'un côté, sur ce qui est considérée comme science et les phénomènes qu'elle étudie et qui permet une classification de la science (paradigme scientifique); de l'autre côté, sur ce qui est considéré comme connaissable, ce qui construit et constitue la connaissance et ce qu'est la connaissance (paradigme épistémologique).

Dans les deux cas, le chercheur doit se positionner sur la représentation qu'il donne aux phénomènes qu'il étudie (Safy, 2011).

1.1.2.1 Le choix du paradigme scientifique

Selon Gavard-Perret et al. (2008) il existe deux grands paradigmes scientifiques contemporains : le paradigme scientifique des sciences naturelles et le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel. Si le premier est souvent classé parmi les sciences dites « dures ou exactes », le deuxième trouve plus sa place dans les sciences « molles » ou « humanistes ».

1.1.2.1.1 Le paradigme scientifique des sciences naturelles

Le paradigme scientifique des sciences naturelles s'est imposé comme « modèle » dominant, voire unique, pour toute pratique scientifique durant toute la première moitie du XX^{ème} siècle. Ce paradigme repose sur les postulats suivants :

- une connaissance scientifique et valable est une connaissance « vérifiée » ;

- cette connaissance vérifiée se limite à une connaissance validée par des méthodes expérimentales ;

- la recherche porte sur des objets naturels ;

- la recherche a pour but de mettre à jour des relations, notamment causales, destinées à expliquer des mécanismes sous-jacents aux objets naturels étudiés ;

- la recherche ainsi établie permet de formuler des « lois générales ».

Seule cette méthode est considérée comme valable car permettant d'établir la vérité scientifique.

Ainsi, les méthodes statistiques et expérimentales, la quantification et les batteries de test développées par la psychologie expérimentale deviennent les gages d'une « bonne » science.

Deux idées majeures traversent la recherche d'une « bonne » science dans ce paradigme scientifique des sciences de la nature.

Premièrement, l'interrogation autour d'une approche normative où la réflexion porte sur les principes guidant ou orientant la science pour aboutir à la vérité. Dans ce cadre, il s'agit de s'interroger sur l'établissement des faits, la formulation d'hypothèses, la recherche de preuves et les conditions de validité d'une théorie.

Deuxièmement l'idée que la science est « un », autrement dit qu'elle est le lieu d'un savoir ultime qui trouve sa fondation dans le respect d'une démarche rigoureuse (méthode énoncée ci-dessus) et le respect de la cohérence des théories (Dortier, 2004).

Toutes sciences dont le champ d'étude ne pouvait se servir comme référence de ce paradigme scientifique des sciences naturelles étaient considérées comme des « *pseudosciences* » (Le Moigne, 2003). Il va ainsi des sciences humaine et sociale. En sciences de gestion, si une partie de celle-ci se prête en effet à la formalisation d'hypothèses ou à la quantification (comme une finance ou en marketing), en revanche, ne rentrera pas dans ce paradigme du fait de la difficulté à appliquer les principes et règles des paradigmes scientifiques des sciences de la nature à un contexte humain et social (Safy, 2011). Dans ce contexte précis de recherche, un autre paradigme scientifique semble pertinent: celui des sciences de l'artificiel.

1.1.2.1.2 Le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel

Dès lors qu'un chercheur envisage une recherche scientifique dans un contexte de sciences étudiant des phénomènes non « naturels », autrement dit « artificiels », où sont entrées en ligne les dimensions humaine et relationnelle, le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel offre une alternative adaptée.

Conceptualisées par Simon (1996), les sciences de l'artificiel apparaissent dans la deuxième moitié du XX^{ème} siècle dans un contexte où l'image de la science brille et commence à apparaitre une autre réflexion autour de la science : cette dernière n'étant plus appréhendée à travers une approche normative déterminant ce qui devrait être une « bonne » démarche scientifique, mais au travers d'une approche plus descriptive s'interrogeant sur le fonctionnement réel de la science.

Afin de comprendre la conceptualisation des sciences de l'artificiel, il convient d'effectuer un rapide détour sur les travaux et la logique de Simon. Toute l'œuvre de Simon consiste à s'interroger sur la manière dont les individus prennent des décisions. À partir de cette interrogation, la réflexion de Simon va se décliner sous trois axes: la rationalité humaine, le rôle des organisations et les sciences de l'artificiel.

La question de la rationalité humaine dans la prise de décision va permettre à Simon (1947) de développer les concepts de « rationalité limitée » et « rationalité procédurale ». La rationalité limitée, en opposition à la rationalité parfaite, montre que les individus sont, en effet, rationnels dans la mesure où ils peuvent expliquer les décisions qu'ils prennent. Toutefois, cette rationalité s'avère limitée car les individus ne peuvent pas traiter la masse des informations disponibles

dans leur environnement pour prendre une décision. Du fait de cette rationalité limitée, les individus prennent des décisions en fonction que ce qui leur est connu- ce que Simon (1947) nomme une décision « subjectivement » rationnelle - mais aussi en fonction des buts et des objectifs qu'ils visent. Ainsi, dans la rationalité limitée les individus prennent leurs décisions en fonction de leurs desseins et du contexte dans lequel ils se situent. En ce sens, toute prise de décision est une forme d'adaptation des individus à leur environnement dans une perspective de réalisation de leurs buts et objectifs. À travers ce double constat - incapacité de l'individu à traiter l'ensemble de l'information de son environnement et adaptation de sa décision en fonction de la possible réalisation de ses objectifs - Simon s'interroge sur la manière dont les individus se représentent le monde qui les entoure. Cette « représentation subjective » (Simon, 1997) est, encore une fois, selon lui tributaire du contexte dans lequel l'individu évolue. Ces premières réflexions donnent naissance au concept de rationalité procédurale qui vient préciser les mécanismes de pensée qui mènent l'individu à prendre sa décision. D'une certaine manière, le concept de rationalité procédurale tente de rendre compte des processus cognitifs (structure de la pensée humaine) utilisés par le sujet pour prendre ses décisions. La rationalité procédurale implique donc que le raisonnement et la pensée humaine suit des procédures qu'il est possible scientifiquement de découvrir.

La question du rôle des organisations. Là encore, l'organisation est analysée à partir des procédures de prise de décisions qu'elle met en place. Si, comme pour la rationalité, l'analyse porte sur les mécanismes de prise de décision dans les organisations, l'accent est mis toutefois sur la manière dont les individus peuvent agir ensemble dans une organisation alors même qu'ils ont des objectifs et intérêts divergents. Ce qui nous intéresse dans cette perspective est la vision que Simon donne des organisations. Pour Simon (1996), les organisations sont des artefacts, au sens de construction humaine. C'est-a-dire qu'elles n'émergent pas de phénomènes naturels mais de la volonté des hommes et dans un certain but. Au même titre, « *ce ne sont pas les organisations qui prennent des décisions, mais des êtres humains, qui se comportent en tant que membres d'organisations* » (Simon, 1947). Il en résulte que les phénomènes organisationnels sont influencés par des individus capables de mettre en œuvre des actions intelligentes en vue d'atteindre leurs objectifs.

Au vu de ces travaux, Simon constate que la majorité des éléments qui nous entoure est issue de la main de l'homme. Autrement dit, notre environnement est plus façonné, au sens de déterminer, par des phénomènes humains que par des phénomènes naturels. Ces phénomènes humains vont prendre le nom de phénomènes artificiels afin de représenter un système façonné

par l'homme dans le but d'atteindre des objectifs dans son environnement donné. Les artefacts sont ainsi le produit de l'intention humaine. Ce qui introduit la question de la finalité de toute action ou comportement humain. Ce nouveau modèle scientifique a pour vocation d'étudier ce qui est construit par l'homme.

Les phénomènes artificiels, ou artefacts, sont « *comme ils sont parce qu'un système est façonné par ses buts ou ses intentions, de manière à s'adapter à l'environnement dans lequel il vit »* (Simon, 1996). Ce qui donne un double caractère aux phénomènes artificiels : théologique (finalité), d'une part, via la capacité des individus à se définir des buts qui orientent leur fonctionnement, et contingent, d'autre part, dans la mesure où les construits humains sont crées pour répondre à un besoin, satisfaire un but, à un moment donné, dans un environnement donné, dans un contexte donné. On parle de caractère contingent dans la mesure où les buts, objectifs, besoins, intentions de l'homme sont susceptibles d'évoluer de même que le contexte et l'environnement dans lequel il se situe : « *cette contingence des phénomènes artificiels a toujours fait planer des doutes sur la possibilité de les considérer comme relevant du domaine de la science. Le problème essentiel est de montrer comment les propositions empiriques peuvent effectivement être élaborées sur des systèmes qui, dans des circonstances différentes, peuvent être autres que ce qu'ils sont »* (Simon, 1996).

Il en résulte, pour le chercheur s'engageant sur un objet d'étude portant sur des phénomènes artificiels, la conscience que les connaissances élaborées n'auront de sens que dans un contexte donné, dans un environnement donné, à un moment donné de l'histoire de l'individu. Le discours scientifique et la science elle même acquiert ici une rationalité limitée. Autrement dit, s'engager dans une recherche portant sur ce qui est crée par l'homme c'est s'engager avant tout dans une recherche sur l'expérience individuelle de chacun dans un but de découvrir une expérience unitaire collective limitée à contexte donné (Safy, 2011). Il n'est par conséquent, pas ici question d'élaboration de « lois générales » mais plutôt de lois « satisfaisantes ».

Nous avons choisi de résumer la distinction entre ces deux paradigmes scientifiques dans le tableau suivant :

Tableau 14. Sciences de la nature et sciences de l'artificiel (Safy, 2011)

Caractéristiques	**Sciences de la nature**	**Sciences de l'artificiel**
Nature de la connaissance	Validée et vérifiée	Valable et plausible
Objet d'étude	Phénomène naturel	Phénomène artificiel
Rationalité	Parfaite	Limitée

Caractère de l'objet d'étude	Nécessaire 1	Théologique 2 et contingent 3
Façonnement de l'objet d'étude	Déterminé par les objets naturels	Influencé par les actions humaines
Objectifs	Loi générale	Loi satisfaisante
Posture	Analyse	Conception / synthèse / analyse
Position	Analytique : référence à la raison	Systémique : prise en compte de l'effet Contexte
Approche	Normative /explicative	Descriptive /compréhensive

1. dont le contraire est impossible. On distingue la nécessité logique, qui découle des seules règles du raisonnement logique, et la nécessité physique qui découle d'une loi de la nature vérifiée expérimentalement ;

2. dont la découverte de la finalité permet la formulation des hypothèses ;

3. dont le contraire est possible.

La RSE ainsi que l'implication organisationnelle sont appréhendées comme des phénomènes humains et organisationnels dans lesquels la dimension humaine et relationnelle, autrement dit la dimension subjective, tient une place primordiale. En effet, la RSE et l'implication organisationnelle, au travers de la théorie de confiance organisationnelle, montrent que tout homme investi dans l'organisation sa propre subjectivité (désir, attente, idéaux, valeurs, etc.) et opère des choix en fonction de cette dernière et du contexte organisationnel dans lequel il se situe. Ce faisant, il existe au sein de l'organisation plusieurs formes de rationalité, dont une rationalité subjective, guidant les individus dans les choix qu'ils opèrent et les stratégies d'ajustement qu'ils mettent en œuvre pour faire face aux situations organisationnelles. De même, Thévenet (2002) note que l'implication au travail relève d'une histoire personnelle où « *chacun se construit le sens de son expérience et assimile ce qu'il vit d'une manière qui lui est propre* ». L'implication relève donc de la subjectivité de tout un chacun dans l'organisation, c'est-a-dire de la singularité de ce que les personnes vivent et ressentent au travail. La RSE et l'implication organisationnelle trouvent ainsi leurs causes dans les expériences vécues et éprouvées au travail et se construisent sur la base d'une rationalité symbolique (sens, reconnaissance, coopération entre pairs, identité, plaisir). De plus, la conceptualisation de ces deux concepts s'effectue sur la base d'une analyse tenant compte de l'environnement de travail dans son ensemble. Le travail, dans cette perspective, est apparu comme une entité globale au sein de laquelle plusieurs entités ayant des objectifs, des intérêts convergents ou conflictuels, interagissent ensemble. L'organisation est alors appréhendée comme un construit social, façonnée par les actions humaines.

Cette dimension subjective à laquelle sont rattachées les deux concepts que nous étudions, nous pousse vers la prise de conscience que la connaissance que nous cherchons à élaborer ne peut être que limitée dans la mesure où la subjectivité est changeante, mouvante, selon l'expérience vécue au travail. Cette connaissance de ce fait n'a de sens qu'au vu d'un contexte, d'un environnement précis étudié, d'une situation précise étudiée (Safy, 2011).

Selon ces trois points, notre recherche vient alors s'inscrire dans le paradigme scientifique des sciences de l'artificiel.

1.1.2.2 Le choix du paradigme épistémologique

Tout chercheur qui commence un travail de positionnement philosophique se trouve confronté à une grande confusion, présente au sein la littérature scientifique, dans la classification et la définition des paradigmes épistémologiques. Pour ne citer que quelques exemples :

- Wacheux (1996) distingue quatre paradigmes épistémologiques : positiviste, socio compréhensif, fonctionnaliste, constructiviste;
- Thiétart et al. (1999) en énoncent trois : positivisme, interpretativisme et constructivisme ;
- Le Moigne (1990, 1995) oppose positivisme et constructivisme ;
- Mucchielli (2006) parle du constructivisme comme d'une nouvelle position épistémologique à côte du positivisme et du subjectivisme.

De manière générale, le paradigme épistémologique positiviste s'oppose aux paradigmes épistémologiques interprétativiste et constructiviste. Ces deux derniers paradigmes épistémologiques sont présentés soit de manière associée, notamment en sciences de l'éducation, soit l'interpretativisme est présenté comme un troisième paradigme épistémologique au côte du positivisme et du constructivisme (Thiétart et al., 1999). Pour Thiétart et al. (1999), le projet du positivisme serait d'expliquer la réalité, celui de l'interpretativisme serait de la comprendre, tandis que le projet du constructivisme serait de la co-construire. Toutefois, ces auteurs notent que les paradigmes épistémologiques interprétativiste et constructiviste se rejoignent sur les hypothèses quant au statut de la connaissance et à la nature de la réalité, mais diffèrent sur les chemins et les critères de validité de la connaissance.

La distinction entre l'interpretativisme et le constructivisme semble cependant ambiguë. En effet, plusieurs chercheurs établissent une distinction entre le paradigme positiviste et le paradigme compréhensif dans lequel à la fois se situerait toutes les approches qualitatives telles que l'ethnographie, la phénoménologie, l'interactionnisme symbolique, le constructivisme ou

l'interpretativisme, et à la fois toutes les études composées par les grands thèmes de la subjectivité, de la culture comme objectivation de l'esprit, et du monde social comme lieu de production du sens et de valorisation (Lessard-Hebert et al., 1997). Ainsi, les auteurs parlent aussi bien de paradigme constructiviste, que de paradigme compréhensif ou interprétatif, ces deux derniers comprenant le constructivisme (Lessard-Hebert et al., 1997 ; Gavard-Perret et al., 2008). Afin d'éviter toute confusion, nous avons opté, dans notre recherche de positionnement épistémologique, pour une distinction entre les trois grands paradigmes épistémologiques cités dans la littérature : le paradigme positiviste, le paradigme constructiviste et le paradigme interprétativiste, bien que nous ayant pleinement conscience que le paradigme constructiviste regroupe en réalité un ensemble d'approches très variées : « *il y aurait davantage une 'galaxie constructiviste' qu'une 'école' bien identifiée* » (Corcuff, 1995). Dans un premier temps, nous présenterons brièvement le paradigme positiviste et celui interprétativiste ; dans un deuxième temps, nous reprenons d'une manière détaillée le paradigme constructiviste en nous référant aux trois questions énoncées par Le Moigne (1995), citées précédemment :

- la question gnoséologique qui se réfère au statut et à la nature de la connaissance ;
- la question méthodologique qui s'interroge sur les chemins de la connaissance et, enfin ;
- la question éthique qui met l'accent sur les critères de validité de la connaissance.

1.1.2.2.1 Un positionnement à caractère constructiviste

L'objet de l'épistémologie est l'étude des sciences. Elle se questionne sur la signification de la science, particulièrement sur la nature, la méthode et la valeur de la connaissance (Thiétart et *al.,* 2007 ; Piaget, 1970). Trouver des réponses sur l'explication de la science revient à mobiliser trois principaux paradigmes et spécifier son positionnement permettant d'étayer son raisonnement c'est encore mieux.

1.1.2.2.1.1 Les principaux paradigmes épistémologiques

Trois principaux paradigmes sont habituellement repérés en sciences de gestion : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste (Thiétart et *al.,* 2007).

1.1.2.2.1.1.1 Le paradigme positiviste

Le monde est rationnel, et fonctionne à travers les causes et les effets (Popper, 1999). Pour analyser ce fonctionnement, il revient au chercheur de découvrir ces causalités. À ce niveau, on fait allusion à une méthodologie hypothético-déductive (Thiétart et *al.,* 2003). Il est question de vérifier et non d'explorer. L'objectif consiste à expliquer la réalité qui existe en soi, et détient

une essence propre. Une indépendance existe entre l'objet (à savoir la réalité) et le sujet qui l'examine ou l'étudie (Thiétart et *al.,* 2007).

1.1.2.2.1.1.2 Le paradigme interprétativiste

Il ne diffère pas complètement de celui constructiviste. Son objectif est de comprendre la manière dont les acteurs bâtissent la signification qu'ils donnent à la réalité sociale (Thiétart et *al.,* 2007). Selon le chercheur interprétativiste l'objet social n'existe pas concrètement mais il est la résultante des expériences personnelles subjectives et intersubjectives (Ben Letaifa, 2006). Il n'est plus question ici d'explication de la réalité, mais de la compréhension au travers des interprétations faites par les acteurs. Ainsi, cette démarche de compréhension consiste à « donner à voir » la réalité des acteurs étudiés (Thiétart et *al.,* 2007).

Ainsi, les positionnements interprétativiste et constructiviste ne sont pas totalement différents dans la mesure où l'objet et le sujet sont dépendants et que de nombreuses possibilités sont émises et non un monde ou une réalité. Pour les constructivistes et les interprétativistes, la « réalité » c'est-à-dire l'objet dépend de l'observateur (le sujet). Elle est comprise par l'action du sujet qui l'expérimente. Il est possible de faire allusion à l'hypothèse relativiste qui suggère de considérer les choses comme des phénomènes (Thiétart et *al.,* 2007). Un phénomène est la façon dont les choses apparaissent dans la conscience (De Bruyne et *al.,* 1974). La quête de la réalité de manière objective est une utopie. Il n'est possible que de se la représenter ou bien la construire (Thiétart et *al.,* 2007). Ici, les interprétations composent le monde social. Des interprétations qui se construisent à l'aide des interactions entre les différents acteurs, au sein des contextes souvent singuliers (Thiétart et *al.,* 2007). Les personnes construisent leur espace par leurs pensées et leurs actions, guidées par leurs finalités (Thiétart et *al.,* 2007).

1.1.2.2.1.1.3 Le paradigme constructiviste

1.1.2.2.1.1.3.1 Statut de la connaissance

En miroir à l'hypothèse ontologique des positivistes, Le Moigne (1995, 2003) énonce pour le paradigme épistémologique constructiviste une hypothèse phénoménologique. Cette dernière stipule qu'il n'y a pas de réalité sans sujets. Autrement dit, les connaissances ne sont que le produit de l'entendement humain et non le reflet exact de la réalité. Cette vision de la réalité est issue d'une longue tradition de penseurs dont Kant avec sa critique de la raison pure, Simon et sa rationalité limitée, Bachelard et son nouvel esprit scientifique. L'ensemble de ces auteurs partage une idée commune : la connaissance des phénomènes, définis comme un mode d'apparition des choses internes à la conscience, résulte d'une construction effectuée par le sujet.

La réalité n'est accessible que par la représentation du monde qu'en ont les sujets, et donc par l'expérience qu'ils ont et font du monde, du contexte toujours particulier dans lequel ils sont insérés. La réalité constitue alors une utopie car elle ne peut jamais être totalement atteinte, voire pour certains elle n'existe pas (épistémologie constructiviste radicale), dans la mesure où elle ne peut être atteinte de manière directe. Il est seulement possible de se la représenter ou de la construire par le biais de l'interprétation des sujets. Interprétations qui sont indissociables du domaine de l'expérience, des interactions entre acteurs et d'un contexte particulier à un moment particulier.

Ainsi nos expériences de la réalité sont communicables et ces expériences précèdent notre connaissance. La réalité n'est plus connaissable, mais acquiert un statut construit.

1.1.2.2.1.1.3.2 Nature de la connaissance

Si la réalité est un construit, dépendante de l'interprétation, de la représentation et de l'expérience des sujets, elle est intérieure aux sujets. Cette intériorité génère un triple impact.

Tout d'abord, il n'existe aucune réalité objective pas plus que de vérité « en soi ». Dans le paradigme épistémologique constructiviste, il y a une interdépendance entre la réalité et le sujet qui l'observe. C'est le principe d'intersubjectivité selon lequel l'interaction entre le sujet et la réalité qu'il observe, modifie cette réalité. Il existe donc un jeu permanent d'intériorité et d'extériorité ou par l'expérience faite par le sujet dans la réalité, ce dernier en acquiert une représentation et une signification qu'il est possible d'expliciter et qui, en même temps, modifie la réalité. « *On ne connaît un objet qu'en agissant sur lui et en le transformant »* (Piaget, 1970). Ainsi le vrai sens de la connaissance est le sujet et tout commence avec son expérience. Il n'y a de réalité que perçue et analysée par les acteurs en situation ; ces derniers construisant la vision du monde dans lequel et avec lequel ils vivent et interagissent. S'il n'existe pas d'objet sans sujet, la réalité n'est alors plus isolée de son contexte. D'un point de vue scientifique cela signifie que le chercheur influence son objet d'étude.

Ensuite, l'intériorité repose sur une hypothèse téléologique (Le Moigne, 1995, 2003). S'il n'existe pas d'objets sans sujets, il n'existe pas non plus de sujets sans but. C'est ce qu'exprime le terme téléologie qui désigne l'étude des systèmes de finalisations.

L'hypothèse téléologique se rapporte donc aux buts, objectifs, qui motivent les actions du sujet connaissant. Pour les constructivistes, « *les individus créent leur environnement par leurs pensées et leurs actions, guidées par leurs finalités »* (Thiétart et al., 1999). La réalité n'est alors plus déterminée, comme c'est le cas pour les positivistes, mais intentionnelle, c'est-à-dire

influencée par les actions des sujets tentant d'atteindre leurs objectifs. De ce fait, pour les constructivistes, les conventions épistémologiques tiennent la légitimité des connaissances sur le postulat du « projet » (conception des finalités enchevêtrées dans une multitude d'intérêts humains), au contraire des positivistes qui tiennent cette légitimité des connaissances sur le postulat de « l'objet » (réalité en soi) (Le Moigne, 2003).

L'attention ne porte plus alors sur les chaines de causalité, mais sur la manière dont les hommes conçoivent le monde et agissent sur ce monde qu'ils interprètent.

Il en découle le troisième impact de l'intériorité : l'homme n'est plus agi par la réalité, mais peut agir sur elle. Il n'est plus alors dans la soumission mais dans la liberté : « *dans ce monde l'homme peut choisir »* (Thiétart et al., 1999).

1.1.2.2.1.1.3.3 Les chemins de la connaissance

Les chemins de la connaissance dans le paradigme épistémologique constructiviste repose sur deux principes : le principe de la modélisation systémique et le principe de l'action intelligente.

Le principe de la modélisation systémique est attaché à la fois à l'hypothèse phénoménologique et à l'hypothèse téléologique. Du grec *systema* qui signifie ensemble organisé, le système est un ensemble complexe de parties en interaction dynamique. Cette définition, selon Le Moigne (2006) est vague et réductionniste : elle fait du système un objet de connaissance.

Or, dans la perspective de la modélisation systémique, l'objet devient système. Le système n'est plus alors à entendre comme un tout fait d'éléments dissociables ou un ensemble d'éléments en interaction, mais comme un ensemble complexe ou le tout représente plus la somme des parties.

Par cette description du système, il est possible de repérer les points forts de la modélisation systémique qui se traduisent par quatre préceptes en opposition au paradigme épistémologique positiviste (Le Moigne, 2006).

-Le précepte de la pertinence par lequel toute réalité, objet, se définit par rapport aux intentions implicites ou explicites du sujet (diffèrent du précepte d'évidence des tenants du courant positiviste : toute partie traduit un ensemble ; précepte de pertinence : tout ensemble est plus que la somme de ces parties).

-Le précepte du globalisme selon lequel l'objet à connaitre n'est pas une partie d'un ensemble décomposable ou l'explication de la partie donne une explication de l'ensemble (précepte du

réductionnisme, de la disjonction et de complication chez les positivistes), mais une partie « *immergée et active au sein d'un plus grand tout* », appelé environnement. Le précepte du globalisme suppose donc d'étudier le phénomène à connaitre dans sa relation fonctionnelle avec son environnement, c'est-à-dire dans sa complexité. Il ne s'agit donc pas d'étudier l'objet par rapport à une structure interne (De quoi c'est fait ? Comment ? Hypothèse causaliste), mais par rapport à un système ouvert (Qu'est-ce que ça fait ? Pourquoi ?). En ce sens, le but n'est plus la disjonction partie/ensemble, mais la conjonction de ces éléments.

-De ces premiers préceptes découle le troisième : téléologique. Il ne s'agit plus d'étudier l'objet pour lui-même, mais pour son comportement. Il ne s'agit plus d'expliquer à priori l'objet à connaitre par une loi immuable, mais de comprendre son comportement et les ressources mobilisées par ce dernier pour atteindre un projet. La rationalité est ici symbolique.

-Le précepte d'agrégativité qui exclut l'objectivité d'un recensement de tous les éléments liés à l'objet à connaitre (principe d'exhaustivité positiviste). Le but n'étant plus de tout d'expliquer l'objet, mais de l'interpréter en étant conscient que cette interprétation ne sera jamais totale. Ainsi la modélisation systémique fait appel à la notion de système et non plus de structure, de conjonction et non plus de disjonction, de complexité et non plus de complication. Le Moigne (2006) résume bien cette différence énonçant « *à l'explication cause-effet, l'intelligence substitue alors, par une féconde généralisation, l'interprétation (ou la compréhension) comportement-finalité. Au précepte causaliste, nous venons substituer le précepte téléologique, celui qui fait d'une réflexion sur les finalités de l'objet à connaître une des clés d'entrée du dispositif de l'intelligence rationnelle* ». Cette rationalité est symbolique car la téléologie s'exprime par représentation, sous forme de signes et de symboles. Il convient donc de l'expliciter par des schémas et des formes, et non par des algorithmes mathématiques. La « loi » n'étant plus évidente et nécessaire, mais pertinente par rapport à des multiples possibles.

Le concept de modélisation systémique traduit alors une pluralité de méthodes des processus de la représentation de la connaissance, à côté de la modélisation analytique.

De ce premier principe de modélisation systémique en découle un second : le principe d'action intelligente qui s'oppose au principe de la raison suffisante.

Le principe d'action intelligente part de l'hypothèse téléologique. Si, en effet, toute action du sujet connaissant est intentionnelle car motivée par des projets, des finalités, des buts, alors les connaissances produites ne pourront plus être démontrées et considérées comme « vraie », à la

manière du principe de raison suffisante, mais comme argumentées, construites et considérées comme faisables.

La connaissance ne devient plus nécessaire mais plausible en regard de la situation et du contexte dans lequel le sujet évolue et interprète.

Le principe d'action intelligente s'inclut dans un double paradigme : le paradigme Morinien de la pensée complexe (comprendre pour faire : se représenter pour agir) et le paradigme Simonien de l'action intelligente (faire pour comprendre : agir pour se représenter).

Le principe d'action intelligente contracte ses deux paradigmes « comprendre pour faire, faire pour agir » afin de faire émerger un processus de récursivité qui exprime la dialectique entre le penser et le faire. Le processus de récursivité énonce alors que toute représentation permet la construction d'une connaissance, qui elle-même change la représentation des sujets. Dans ce processus se transformant, la connaissance ne peut plus être considérée pour vraie mais comme plausible au vue d'un contexte particulier.

Pour le chercheur, ce processus de récursivité se traduit également par des allers retours entre la théorie et le matériel empirique en vue de s'assurer et de s'approprier leur complémentarité.

1.1.2.2.1.1.3.4 Les critères de validité de la connaissance

Dans les paradigmes épistémologiques constructivistes, ainsi que nous l'avons vu, « *l'élaboration de connaissance est vue comme un processus intentionnel de construction, de représentations éprouvées par l'expérience »* (Gavard-Perret et al., 2008). Dès lors, les critères de validité de la connaissance attachés au paradigme épistémologique positiviste ne font plus sens, en raison notamment de la contingence des phénomènes étudiés.

Si comme le formule Le Moigne (2003) dans les paradigmes épistémologiques constructivistes aucune méthode n'est privilégiée à priori, le chercheur doit néanmoins s'assurer de l'adéquation de la méthode qu'il mobilise avec le projet de recherche qu'il poursuit. Le chemin de la connaissance qu'il emprunte étant rattaché à la construction, à la compréhension, il se doit d'expliciter finement le processus qu'il met en œuvre. plutôt que de parler de validation, il serait plus à propos, pour les paradigmes épistémologiques constructivistes, de parler de légitimation (Gavard-Perret et al., 2008 ; Paillé et Mucchielli, 2003).

La légitimation, encore appelée « *travail épistémique »*, fait référence à une critique épistémologique rigoureuse interne sur le processus d'élaboration des savoirs réalisés par le

chercheur mais aussi par ses lecteurs (Paillé et Mucchielli, 2003). Elle suppose de ce fait d'expliciter clairement …

- les hypothèses de base du paradigme épistémologique spécifique choisi,
- la manière dont sont argumentées dans ce référentiel les décisions d'ordre épistémique, méthodologique et technique effectuées au cours de la recherche, … et de justifier des inférences effectuées tant au niveau des connaissances préalables que du matériau empirique mobilisé.

Chez les constructivistes, les critères de validité de la connaissance sont de ce fait plus à entendre en termes de validité éthique, c'est-à-dire de présentation et de transparence dans le travail épistémique, afin que celui-ci puisse être soumis à la discussion (Paillé et Mucchelli, 2003).

Pour leur part, Thiétart et al (1999), distinguent deux critères de validité de la connaissance:

- le critère d'adéquation (ou de convenance) qui stipule qu'une connaissance est valide dès lors qu'elle convient à une situation (caractère faisable et plausible de Le Moigne);
- le critère d'enseignabilité : connaissance argumentée, construite et reproductible, au sens d'intelligible pour le chercheur et ses lecteurs.

Il serait possible de résumer le paradigme épistémologique du constructivisme à partir des 8 principes qu'élabore Mucchielli (2004): quatre principes, qu'il qualifie de « faibles » car se retrouvant dans toutes les recherches scientifiques et qui traduisent le rejet de la notion de vérité dans les paradigmes épistémologiques constructivistes ; quatre principes qu'il qualifie de « forts » dans la mesure ils attestent des exigences dans la recherche constructiviste.

Les quatre principes faibles sont les suivants :

- le principe de la construction de la connaissance : « *la connaissance n'est pas une donnée mais une construction* ». En ce sens, la réalité n'existant pas en soi, il est impossible d'atteindre une vérité scientifique.
- le principe de la connaissance inachevée : « *la connaissance scientifique ne peut prétendre être parfaite* ». Si la vérité scientifique est impossible à atteindre, donner sens à la représentation construite (construire la connaissance) suppose que les sens possibles de cette connaissance sont inépuisables.
- le principe de la convenance de la connaissance plausible: « *la connaissance n'est que relative à ce qu'il convient pour l'action* ». Ici, la connaissance convient si, dans un contexte défini par

un projet, elle apporte une solution appropriée. Cette connaissance n'est donc pas tenue pour « vraie » mais pour « plausible ». On dit alors qu'elle est satisfaisante.
L'objectif de conformité à une connaissance nécessaire est abandonné au profit d'une connaissance « faisable », c'est-à-dire tenue pour possible.
- le principe de la consonance et de la reliance, dit aussi principe théologique faible. Il possède deux visées.

D'une part, la recherche de consonance lorsque des dissonances se font jour. Liée au principe de l'action intelligente, la recherche de consonance évoque que lorsque l'esprit est capable d'élaborer de manière intelligible les représentations de situations dissonantes, il est par la même capable de transformer ses dissonances en consonances par la recherche de solutions, de réponses adaptées à la résorption de ces dissonances.

D'autre part, « *la recherche des relations constituant des ensembles fonctionnant en totalité »* qui énonce un processus de conjonction, d'association des choses séparées. Cette visée vient prendre le contre-pied des paradigmes positivistes qui visent au contraire à séparer les choses.

La connaissance en ce sens est convenante (plausible, faisable et satisfaisante), elle traduit un effort de mise en ordre (la consonance) dans une perspective de systemisation des éléments entre eux (reliance). Ces éléments étant choisis par l'homme, et non subis par lui, la connaissance produite reste inachevée du fait d'une impossibilité de saisir tous les éléments permettant d'appréhender la complexité des phénomènes humains.

Si cette conclusion est partagée par un ensemble de courant scientifique, une recherche est dite constructiviste surtout lorsqu'elle satisfait les quatre principes forts énoncés par Mucchielli (2004) qui sont les suivants :

- le principe téléologique dit fort qui stipule qu' « *on ne peut séparer la connaissance produite des finalités attachées à l'action de connaître »*. Toute conscience est dirigée vers un but, un objectif convenable. La connaissance construite est alors évaluée en fonction de la manière dont elle contribue à l'atteinte de ce but. Le processus de construction de la connaissance est alors orienté vers les finalités de l'action, de l'acte.
- le principe de l'expérimentation de la connaissance : « *la connaissance est totalement liée à l'activité expérimentée et donc vécue du sujet »*. La connaissance ne peut donc pas être le résultat d'une réception passive dans la mesure où seul celui qui expérimente, agit, connait les résultats de son opération. Elle devient ainsi le produit de l'activité d'un sujet, c'est-à-dire le résultat de la manière et du moyen de faire cette expérience. La connaissance est donc

dépendante de l'expérience et la représentation de celui qui expérimente. Elle est indissociable du vécu du sujet dans la mesure où elle est entièrement dépendante de l'activité expérimentée.

- le principe de la connaissance par l'interaction. « *La connaissance est le fruit d'une interaction du sujet connaissant et de l'objet de connaissance* ». C'est de l'interaction de sa connaissance et de celle des choses qu'il expérimente que le sujet peut construire sa représentation du monde et organiser la construction de sa connaissance.

- le principe de la récursivité de la connaissance. « *La connaissance établie et le processus de connaissance qui l'établit se structurent réciproquement* ». La connaissance est à la fois processus de construction et d'organisation de la connaissance et à la fois résultat de ce processus.

Ces quatre principes forts satisfont le caractère scientifique de toute démarche constructiviste, que Mucchielli (2006) définit comme une « position » épistémologique énonçant un parti pris sur la conception de la connaissance et définissant les conditions scientifiques de sa production.

Nous résumons les principales caractéristiques des trois paradigmes épistémologiques présentés dans le tableau suivant :

Tableau 15. Synthèse des 3 principaux positionnements épistémologiques

<table>
<tr><td>Les paradigmes
Les questions Epistémologiques</td><td>Le positivisme</td><td>L'interpretativisme</td><td>Le constructivisme</td></tr>
<tr><td>Quel est le statut de la Connaissance</td><td>Hypothèse réaliste
Il existe une essence propre à l'objet de connaissance</td><td colspan="2" rowspan="2">Hypothèse relativiste
L'essentiel de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interpretativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)
Dépendance du sujet et de l'objet
Hypothèse intentionnaliste
Le monde est fait de possibilités</td></tr>
<tr><td>La nature de la « réalité »</td><td>Indépendance du sujet et de l'objet
Hypothèse déterministe
Le monde est fait de Nécessités</td></tr>
<tr><td>Comment la connaissance est-elle engendrée ?</td><td>La découverte
Recherche formulée en termes de « pour quelles causes. »</td><td>L'interprétation
Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs. »</td><td>La construction
Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités. »</td></tr>
<tr><td>Le chemin de la connaissance scientifique</td><td>Statut privilégié
De l'explication</td><td>Statut privilégié de la Compréhension</td><td>Statut privilégié de la Construction</td></tr>
<tr><td>Quelle est la valeur de la connaissance ?</td><td rowspan="2">Vérifiabilité

Conformité</td><td>Idéographie</td><td>Adéquation</td></tr>
<tr><td>Les critères de validité</td><td>Empathie (révélatrice de</td><td>Enseignabilité</td></tr>
</table>

	Réfutabilité	l'expérience vécue par les acteurs)	

(Girod- Séville et Perret 1999)

1.1.2.2.2. Justification d'un positionnement à caractère constructiviste

Nous rappelons que la nature de notre cadre conceptuel et théorique qui a fait appel à des concepts caractérisés par leur caractère multidimensionnel, à noter la RSE et l'implication organisationnelle. La mobilisation de la perception comme un lien et liant dans cette relation d'effet articulée entre la RSE et l'implication organisationnelle nécessite un regard compréhensif. Le cadre explicatif faisant appel à la théorie de la confiance organisationnelle avec d'autres supports enrichissant ce cadre conceptuel et théorique a donné autant d'originalité à notre thèse défendue.

D'ailleurs, le concept de RSE n'a pas encore trouvé une définition même, en dépit du foisonnement des études académiques qui se sont y intéressées. Pas un seul écrit qui ne signale l'absence d'accord sur la définition même de cette notion, les controverses sur le sens à lui donner et sa portée (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) et, plus troublant encore, la difficulté majeure d'en cerner les fondements (Gond et Mullenbach-Srvayre, 2004), (théoriques, pratiques, académiques et extra académiques) et la filiation.

C'est un concept multidimensionnel. Parfois plus idéologique, parfois plus pragmatique, chaque époque a privilégié certaines dimensions aux dépens des autres, mais toutes ont contribuées à l'enrichir.

Ce double effort d'approfondissement et d'élargissement du concept de RSE favorise son enracinement dans tous les domaines concernés par l'étude de l'action.

La RSE peut être considérée comme un discours au sens plein du terme, c'est-à-dire venant créer les « éléments de réalité » allant dans le sens du discours, mais aussi comme « prison » des directions de grandes entreprises, prisonnières de ce discours dans une forme de circularité « contenu du discours – éléments de réalité produits par le discours » (Pesqueux, 2011).

Le concept de la RSE intrigue par son ambiguïté et le nombre d'interprétations qu'il peut susciter.

Le concept de RSE s'est considérablement enrichi au fil du temps. Sa diffusion récente à travers des cultures très variées ne peut qu'accélérer ce processus. Concept avant tout normatif,

et donc beaucoup plus politique que technique, il est sujet des re-conceptualisations permanentes, et ne saurait recevoir une définition définitive.

C'est en grande partie son imprécision théorique qui lui a permis de dissoudre les barrières interdisciplinaires.

C'est un concept imprécis, mais que son imprécision est plus féconde. Pour les chercheurs, c'est une occasion de continuellement en enrichir le sens. Cela les conduit à déborder les théorisations qui leur sont familières pour emprunter de nouvelles perspectives à d'autres sciences.

Quant au concept d'implication organisationnelle, Maurice Thévenet (1992) signale que l'implication est un concept destiné à décrire et expliciter la relation entre l'individu et un objet ou une situation organisationnelle donnée. Pour cet auteur, « l'implication est une notion qui traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise. (…) Il y a interaction entre l'individu et l'entreprise pour que se crée et se développe cette implication. Cette interaction constitue l'une des différences primordiales de l'implication par rapport à la motivation et à la satisfaction ».

L'implication est constituée de trois dimensions, affective, comportementale et normative. La dimension affective exprime un attachement affectif à l'organisation (Allen et Meyer, 1990). La dimension comportementale correspond à la comparaison entre les avantages retirés et les sacrifices effectués (Allen et Meyer, 1994 ; March et Simon, 1958; Homans, 1958 ; Becker, 1960). La dimension normative se définit comme l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le faire, non pas pour en tirer profit mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi (Vardi et Wiener, 1982). Ces trois dimensions peuvent exister à la fois chez une même personne.

La définition de l'implication demeure complexe tant les travaux de recherches sont nombreux à son sujet.

Maurice Thévenet (1992) définit l'implication comme une notion qui « traduit et explicite la relation entre la personne et l'entreprise. Elle s'exprime dans une activité professionnelle, par un engagement spécifique et par une identification aux valeurs de l'entreprise ». Ce même auteur (Thévenet, 1992), indique que « la question de l'implication part du principe que l'on ne peut pas être membre d'un groupe sans construire progressivement avec lui une relation et sans être construit en partie soi-même dans cette relation ».

L'implication procède de la démarche cognitive qui consiste à recréer de la consistance et de l'ordre dans l'ensemble des comportements de la personne (Allen et Meyer, 1990). Forte de ses investissements, la personne s'implique de façon à rendre sa situation consistante. L'implication procède également d'un mécanisme de psychologie de constitution d'une identité personnelle. L'individu se construit cette identité dans la confrontation au monde et le travail fait partie de cette expérience. L'identification est aussi liée à la socialisation puisque l'environnement et le monde sont sociaux. Elle se produit par ce contact au monde qui est intellectuel, affectif et émotionnel (Allen et Meyer, 1990).

Appréhender les perceptions de la responsabilité sociale de l'entreprises (RSE) par les cadres salariés d'une part, comprendre les mobiles de leur implication organisationnelle d'autre part, renvoie au fait de s'intéresser à la construction de leur propre réalité. Dans cet esprit de construction, l'intégration des cadres salariés dans notre cheminement réflexif et cela à travers leurs perceptions en matière de RSE, et leur point de vue en matière d'implication organisationnelle appelle à une approche de co-construction. Ce point de vue est ici l'occasion de co-construire avec les acteurs une certaine réalité sociale dans le champ du secteur de l'IAA au Maroc et la réalisation de deux études, une première exploratoire et une seconde approfondie, le justifie largement.

Comme le précisent Thiétart et *al.,* (2007), le chercheur constructiviste cherche à participer à la construction de la réalité sociale avec les acteurs.

Conclusion de la section 1

Au sein de cette section nous avons présenté nos positionnements scientifique (sciences de l'artificiel) et épistémologique (à savoir le constructivisme).

Les questionnements scientifique et épistémologique permettent au chercheur de définir la « vision **»,** la représentation, qu'il souhaite donner aux phénomènes qu'il étudie et, en cohérence avec son choix scientifique et épistémologique, l'objectif et la stratégie de sa recherche.

Nous avons vu, en optant pour le choix du paradigme scientifique des sciences de l'artificiel, que l'objet de notre recherche qu'est la relation entre la perception de la RSE et l'implication organisationnelle, nous invite à prendre en compte un contexte humain et social dans lequel la dimension subjective tient une place à part entière. Cette dimension subjective dans l'objet de la recherche nous pousse inévitablement à considérer l'individu dans son contexte social et à nous préoccuper de la signification qu'il donne aux situations vécues à travers le prisme de son interprétation.

Notre but est, en effet, d'une part, de comprendre si les sujets perçoivent-ils la RSE engagée par leurs entreprises? Quelle est le niveau de cette perception ? Et, d'autre part, de comprendre comment cette perception peut interagir avec l'implication organisationnelle? Ce qui supposera le questionnement suivant résumé dans la question de recherche : quel impact peut avoir la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle? Cette visée compréhensive de notre travail de recherche, dans laquelle le chercheur conçoit sa problématique selon la réalité perçue et expérimentée par les acteurs, acceptant de ce fait le statut subjectif de la connaissance qu'il produira, nous a incités à inscrire notre recherche dans le paradigme épistémologique constructiviste. Dans le cadre de ce paradigme constructiviste, la contextualisation sera une étape fondamentale du « travail épistémique » (Paillé et Mucchelli, 2003). La contextualisation correspond à « *la volonté d'accroître le réalisme du projet de connaissance par l'implication du chercheur dans la réalité, la confrontation de la théorie aux faits singuliers ou la construction empirique de l'objet de recherche »* (Wacheux, 1996). Pour Mucchielli (2005) elle consiste en « *une mise en relation avec des éléments constitutifs d'un environnement, éléments qui émergent pour leur importance dans la situation problématique pour un acteur »*.

Ainsi, à partir d'un positionnement clair sur la nature des concepts étudiés (des situations et des actions humaines et organisationnelles) et sur la finalité de notre travail de recherche (la compréhension), nous avons pu en effet opter pour un paradigme épistémologique constructiviste.

Section 2. Positionnement méthodologique

Si pour Piaget (1967), l'épistémologie est « *l'étude de la constitution des connaissances valables* », la méthodologie est définie comme « *l'étude des méthodes permettant de constituer la connaissance* ».

Strauss et Corbin (2004) quant à eux définissent la méthodologie comme « *une manière de penser et d'étudier la réalité sociale et, la méthode comme un ensemble de procédures et techniques visant à récolter et analyser les données* ».

La méthode est définie comme « *une procédure de réflexion (...) qui mène à une meilleure connaissance d'un phénomène »* (Mucchielli, 1996). Elle traduit de ce fait la pertinence et la validité du processus d'élaboration des connaissances.

Dortier (2004) définit la méthode à la fois comme « *une démarche générale de la pensée dans le domaine scientifique »*, mais aussi comme l'agencement de « *certaines techniques d'investigation propre à la recherche »*.

Au vu de ces définitions, nous comprenons qu'il doit exister, lors d'une recherche scientifique, une cohérence entre méthodologie et méthodes, autrement dit une articulation entre l'orientation épistémologique choisie et les choix méthodologiques effectués: « *C'est de la qualité de l'aller-retour dialectique, dans la cohérence et la pertinence, entre objectif, méthode et analyse, qu'une bonne recherche peut émerger »* (Thiétart et al., 1999). Thiétart et al. (1999) distinguent deux grands modèles méthodologiques en matière de recherche. Un modèle dominant nord-américain basé sur des démarches déductives et une méthode quantitative. On retrouve ici les tenants du courant positiviste et des sciences de la nature. Un modèle européen caractérisé plutôt par des démarches abductive ou inductive et une méthode qualitative.

Toutefois, il ne s'agit ici que d'une simplification méthodologique. Cette dernière ne doit pas mener le chercheur à une classification stricte visant à assimiler les techniques quantitatives au positivisme et les techniques qualitatives au constructivisme. Un chercheur se positionnant dans le paradigme positiviste peut très bien utiliser des techniques de descriptions narratives sans avoir pour autant d'intérêt quant à la signification que les acteurs donnent à leurs actions. De même, un chercheur se positionnant dans le paradigme constructiviste peut utiliser une formalisation mathématique sans avoir pour but de recourir à une recherche de causalité.

Ce qui nous amène à conclure qu'un travail de recherche peut utiliser différentes méthodes (qualitative ou quantitative), différentes formes de raisonnement (déductive, inductive ou abductive), et différents objectifs (validation d'une théorie, compréhension d'une situation en vue de construire ou mieux comprendre une théorie).

2.1. Choix du mode de raisonnement : recherche déductive, inductive ou abductive

Après avoir choisi son positionnement épistémologique, l'objectif du chercheur consiste à se demander sur le comment il va chercher (Charreire Petit et Durieux, 2007). Afin de répondre à cette question l'investigateur devra se positionner par rapport à deux grands processus de construction de connaissance: l'exploration et le test. L'exploration en sciences de gestion renvoie à la découverte ou l'approfondissement d'une organisation ou d'un mécanisme afin d'être au service de deux objectifs: rechercher l'explication (et la prédiction) et rechercher une compréhension. En explorant, l'objectif premier du chercheur est de suggérer des nouveaux résultats théoriques, ce qui signifie qu'il crée des relations théoriques nouvelles entre les notions et/ou il incorpore des nouvelles notions au sein d'un champ théorique donné. Le test quant à lui représente la totalité des actions à l'aide desquelles le chercheur éprouve par la réalité un ou plusieurs objets théoriques ou méthodologiques. Le but consiste en la production d'une explication à travers l'évaluation de la crédibilité d'une hypothèse, d'un modèle ou d'une théorie dans une optique d'explication.

Qu'il s'agisse d'une exploration ou d'un test, le chercheur devra adopter un mode de raisonnement précis. En effet, trois modes de raisonnement peuvent être mobilisés. Pour explorer le chercheur utilisera une démarche inductive et/ou abductive, tandis que pour tester il adoptera une démarche de type déductive. Signalons que la différenciation entre l'induction et la déduction semble assez difficile. Des recherches en sciences de gestion semblent les relier le plus souvent et cela de façon assez variable. Le positionnement par rapport à une démarche de type déductive ou inductive est fonction de l'évolution de la connaissance sur l'objet étudié et de l'objectif que l'on donne à la recherche (Evrard et *al.,* 2003). Choisir la démarche à adopter afin de se rapprocher de la vérité n'est pas neutre (Wacheux, 1996). Si le type de démarche adopté est fonction de son positionnement épistémologique et même de ses compétences techniques, répondre à une question de recherche reviendrait à adopter un type de démarche assez spécifique. Nous présenterons les principaux modes de raisonnement, puis justifierons de l'adoption du raisonnement inductif.

2.1.1 Les principaux modes de raisonnement

2.1.1.1 La déduction

La déduction permet de démontrer (Grawitz, 1996). Elle se distingue par le fait que si les hypothèses formulées au préalable sont vraies, donc la conclusion est systématiquement vraie.

La déduction est alors le mode de raisonnement qui établit la démarche hypothético-déductive (Charreire Petit et Durieux, 2007). Il est question ici de mettre en œuvre une ou de nombreuses hypothèses et de les tester ensuite sur le terrain à l'aide d'un échantillon qui serait assez représentatif (Wacheux, 1996). L'objectif est de pouvoir émettre un avis sur l'importance de l'hypothèse qui a été formulée au préalable.

Nous citons l'exemple suivant:

A. Tous les aliments sont périssables (loi)

B. Or, le lait est un aliment (cas)

C. Donc, le lait est périssable (conséquence)

2.1.1.2 L'induction

Par définition l'induction représente « *une inférence conjecturale qui conclut:*

1) de la régularité de certains faits observés à leur constance;

2) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure » (Morfaux, 1980). Ce mode de raisonnement, met en avant la découverte des régularités sur le terrain et cela à l'aide des éléments singuliers. À l'aide de ses observations le chercheur induit une formalisation théorique pour ordonner des objets, raisonnés à partir de l'expérience (Wacheux, 1996). Il est question ici d'une généralisation en passant du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Le principe de la logique de l'induction est que lorsque le chercheur a vérifié une relation (sans rien démontrer) sur de nombreux exemples concrets, il soutient que la relation est réelle pour l'ensemble des observations qui vont être effectuées à l'avenir (Charreire Petit et Durieux, 2007). Si la déduction revient à élaborer *à priori* les notions et à les transformer en variable ; l'induction a quant à elle pour objet de recueillir des informations afin de faire apparaître des notions (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999).

Nous citons l'exemple suivant:

B. Le lait est un aliment (cas)

C. Or, le lait est périssable (conséquence)

A. Donc, tous les aliments sont périssables (loi)

2.1.1.3 L'abduction

L'abduction représente une inférence logique qui donne à la découverte un statut explicatif ou compréhensif qui, afin d'aller vers la règle ou la loi, nécessite d'être testée ensuite (Koening, 1993). Selon Pierce (1955), l'abduction est l'unique démarche ayant la possibilité de produire de nouvelles idées. Si la déduction consiste à élaborer des hypothèses à l'aide de la théorie afin de les tester à la réalité, c'est à dire le terrain. Et l'induction se base sur les informations trouvées sur le terrain afin de les vérifier dans la littérature. L'abduction permet de faire des allers retours entre le terrain et la théorie, Koening (1993) la présente comme étant « l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses ». Après avoir présenté les différents modes de raisonnement, considérons à présent le mode que nous entendons mobiliser dans notre recherche.

Nous citons l'exemple suivant:

B. Le lait est un aliment (cas)

A. Tous les aliments sont périssables (loi)

C. Le lait est périssable (conséquence)

Au vu des trois exemples développés, il est possible de voir que :

- la déduction permet de trouver des conséquences (C) sur le mode du syllogisme consistant à énoncer que *si* les prémisses sont vraies (A) et se trouve dans l'observation empirique (B) *alors* telle conséquence (C) est tenue pour vraie (formulation si....alors). Logique de vérité.

- l'induction permet d'établir des lois générales (A). La théorie issue de l'induction n'est que postulée dans la mesure où la démarche vise à trouver à partir de faits (B) des d'hypothèses ou conséquences (C) permettant la formulation de nouvelles théories (A).

- l'abduction consiste quant à elle à proposer des faits (B) apportant une meilleure connaissance d'une loi générale (A) et de ses hypothèses (C). Sa visée est de mieux de comprendre ou développer un autre point du vue sur une théorie à partir d'hypothèses, de modèles ou de théories à tester.

Si le premier mode de raisonnement a une visée plutôt explicative, en revanche, les deux derniers modes de raisonnement ont une visée plutôt compréhensive permettant la construction d'idées et la formalisation d'hypothèses ou de théories nouvelles.

Ainsi que nous l'avons déjà formulé, l'objet de notre recherche (la relation d'effet entre la perception de la RSE et l'implication organisationnelle) porte sur des phénomènes humains et organisationnels, sa visée est compréhensive. À ce titre, le chercheur doit favoriser une « épistémologie de terrain » (Dejours, 2001) et évolue dans une tradition de cognition empathique ou de résonance intersubjective (Miles et Huberman, 2003). La finalité de la recherche ne se situe pas dans un problème à résoudre, mais une énigme à déchiffrer dont l'origine repose sur la signification (Paillé et Mucchielli, 2003). Ces significations ne se mesurent pas, mais sont un moyen pour le chercheur d'appréhender la complexité et la diversité des faits humains et organisationnels, des actions humaines et organisationnelles, dans un contexte spécifique. Ce faisant, le chercheur se situant dans une démarche compréhensive ne traite pas son objet de recherche à partir d'une loi ou d'un principe scientifique général dont le but est la généralisation, mais à partir de cas similaires : les expériences individuelles peuvent être traduites en expériences collectives. Le chercheur part de faits singuliers en tentant de repérer des similitudes dans chacun de ses faits singuliers, afin de mettre à jour une expérience collective vécue dans un contexte spécifique. Cette recherche de similitudes (par comparaison ou analogie) montre que le fait de comprendre l'expérience subjective d'un être humain peut aider à comprendre, comparer et traduire ce que d'autres vivent et éprouvent dans des situations similaires (idéographie) (Mucchielli, 2004).

C'est par le biais de cette démarche spécifique partant de faits singuliers vers des faits généraux, où le chercheur tente de mettre à jour, par le biais d'une contextualisation de ses données, une configuration émergente (synthèse des situations analysées) afin de redonner un sens collectif aux phénomènes vécus individuellement, que nous pouvons dire que nous adoptons dans ce travail de recherche une démarche inductive et une exploration hybride (Safy, 2011). Cette dernière repose sur un mouvement itératif entre le corpus de données recueillies et la configuration émergente de ce corpus, d'une part, et les connaissances théoriques, d'autre part. Dans cet aller-retour, le chercheur mobilise des concepts et intègre la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à son corpus de données en procédant par un mouvement itératif permanent entre matériau empirique et théories. (Thiétart et al., 1999 ; Paillé et Mucchielli, 2003). Ce mouvement itératif se base sur la saturation et l'interprétation des configurations émergentes. Mouvement itératif et saturation permettent d'assurer la validité et la fiabilité des résultats. De même cette validité (et fiabilité) est assurée par l'approbation des personnes faisant l'objet de la recherche dans la mesure où elle permet de sanctionner la valeur de l'analyse (Gavard- Perret et al., 2008).

2.1.2 Justification du type de raisonnement inductif

Dans ce projet de recherche, vouloir vérifier des hypothèses élaborées à l'aide de la théorie, semble assez tôt dans la mesure où nous mobilisons des concepts assez disparates (Ilama, 2013), et, que nous nous intéressons à un secteur d'activité qui est en voie de développement.

En effet, nous estimons qu'il y a encore plusieurs informations à acquérir en discutant directement avec les acteurs du terrain. De fait, une démarche spécifiquement déductive semble assez délicate et laborieuse, car nous devons encore nous mobiliser sur la compréhension à partir du terrain. S'entretenir directement avec les acteurs sur le terrain paraît possible et enrichissant car le secteur de l'industrie agroalimentaire est considéré en émergence, et donc en reconstruction de son évolution.

Ainsi le mode inductif semble plus approprié pour cette recherche, car nous partons du contexte, c'est-à-dire du terrain afin de confronter les informations à la littérature. « *Il n'y a induction, au sens propre du terme, que si sans rien démontrer, en vérifiant une relation sur un certains nombres d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir* » (Thiétart et *al.,* 1999).

Le positionnement épistémologique étant choisi, le mode de raisonnement également, il est à présent question de mobiliser la méthode de recherche que l'on entend choisir.

2.2 Méthodologie choisie

S'interroger sur l'approche à mettre en œuvre pour recueillir et analyser les données revient, pour le chercheur, à s'interroger sur la manière dont il va aborder la dimension empirique de sa recherche. Il dispose alors d'un choix (ou d'une complémentarité, selon la visée de la recherche), entre deux grandes méthodes : la méthode quantitative et la méthode qualitative.

Afin d'expliciter ces deux méthodes, nous avons fait le choix de les discuter de manière équivalente à travers les trois distinctions qu'énoncent Thiétart et al., (1999) : distinction selon la nature des données, selon l'orientation de la recherche, et enfin selon le caractère du résultat.

2.2.1 Le choix d'une méthode qualitative

La problématique qui se pose au chercheur repose dans le choix de la méthode de recherche qu'il retient afin de recueillir et analyser les données. Autrement dit comment va-t-il aborder la phase empirique de sa recherche (Baumard et Ibert, 2007) ? Les deux méthodes couramment utilisées sont les méthodes qualitative et quantitative. Nous verrons la distinction faite entre l'approche qualitative et quantitative, puis, la flexibilité et l'orientation de la recherche

2.2.1.1 Méthodes quantitatives

2.2.1.1.1 La nature des données

Les données sont des représentations acceptées d'une réalité (Thiétart et al., 1999) . En d'autres termes, le chercheur doit veiller à une corrélation entre les données qu'il recueille et analyse et le positionnement épistémologique qu'il adopte.

Dans le cadre des méthodes quantitatives, les données prennent des valeurs numériques.

Elles peuvent être continues et se réfèrent alors à des variables d'intervalle consistant en la mesure et au dénombrement. Dans ce cas le but des données est la recherche de proportionnalité (taille) dans le but d'une hiérarchisation absolue des données (tel fait intervient X fois + ou – que...). Elles peuvent êtres discontinues et se réfèrent dans ce cas à des variables de rapport consistant à obtenir des ratios, des fréquences. L'objectif est alors la recherche de l'ordre, de relation, entre les données dans un but de hiérarchisation relative (ordre ou relation qui s'exprime par des + ou des -, traduisant une relation positive ou négative entre des phénomènes).

Comme leur nom l'indique, les méthodes quantitatives visent la quantification. Si les données ont une valeur numérique, la méthode porte sur les traitements statistiques de ces dernières, et à fortiori sur les impératifs de rigueur et de précision des traitements statistiques. C'est en ce sens que Thiétart et al. (1999) énonce qu'il « *n'est donc pas surprenant que l'approche quantitative soit ancrée dans le paradigme positiviste* ».

2.2.1.1.2 L'orientation de la recherche

Dans les méthodes quantitatives, « *le chercheur a une idée établie de ce qu'il cherche. On est dans le test* » (Thiétart et al., 1999). Il s'agit donc ici de tester, de vérifier des théories, des modèles, des concepts. Le principe étant celui de la vérification. Paquay et al. (2006) mentionnent que la visée prioritaire des approches quantitatives est explicative et prédictive. De ce fait, les hypothèses du modèle quantitatif sont formulées de manière à priori dans un but de généralisation de la théorie existante.

Ces méthodes ont pour objet d'investigation les faits, et elles visent ainsi à expliquer « comment » ces derniers se coordonnent, se structurent. De cette manière les méthodes quantitatives portent plus sur des comportements (Miles et Huberman, 2003).

2.2.1.1.3 Le caractère du résultat

Adoptant une perception de la réalité relative au paradigme épistémologique positiviste, les données de l'approche quantitative sont objectives et positives. En ce sens, le chercheur se place dans une situation d'extériorité par rapport aux données qu'il collecte. Position d'extériorité qui, ainsi que nous l'avons mentionné, assure aux résultats de la recherche un caractère objectif et neutre.

2.2.1.2 Méthodes qualitatives

2.2.1.2.1. La nature des données

Les données qualitatives se présentent sous forme de mots plutôt que de chiffres. Pour Miles et Huberman (2003), elles correspondent « *aux essences, aux gens, aux objets et aux situations* ». Elles sont des « *expériences brutes* » converties sous forme de mots. Ces mots peuvent prendre une forme narrative tout comme ils peuvent se traduire par des formes imagées (forme visuelle).

Les données qualitatives sont de nature nominale. Ces données nominales consistent à lister, catégoriser, nommer, dans le but de produire des associations ou des différenciations (ceci est diffèrent ou semblable). Pour marquer ses associations ou différenciations, le chercheur peut procéder de diverses manières. Il peut se servir de « mots » ou de « verbatim » et utiliser ainsi une forme narrative. Il peut également avoir recourt à des formes (rond, carre, etc.) ou des couleurs pour exprimer les liens entres les mots, les phénomènes.

Les données qualitatives peuvent également être de nature ordinale. Elles expriment, ainsi que l'indique leur nom, un ordre, une chronologie, une hiérarchie entre les phénomènes.

Contrairement aux données quantitatives, cet ordre ne s'exprime pas par le biais de rapports, de ratios, mais à partir des discours. En ce sens, le chercheur optant pour une méthode qualitative peut aussi bien utiliser pour exprimer un ordre, une hiérarchie, les signes + ou -, exprimant les liens entre des phénomènes que font les personnes interrogées ou observées. Les signes + ou – expriment dans le cadre d'une recherche qualitative la représentation de l'expérience vécue par les sujets, les associations et liens qu'ils expriment eux-mêmes entre les phénomènes (Miles et Huberman, 2003).

2.2.1.2.2 L'orientation de la recherche

Le but d'une méthode qualitative porte moins sur l'explication et la vérification que sur la compréhension et la recherche de signification. La recherche qualitative repose ainsi sur la

recherche du sens, la prise en comptes des intentions, des motivations, des valeurs, attentes et croyances des acteurs (Paillé et Mucchielli, 2003). Elle met l'accent sur la signifiance des résultats.

Ces méthodes, dont l'objet d'investigation porte sur les significations, visent à comprendre le « pourquoi ? » des actions humaines. De ce fait, les hypothèses des méthodes qualitatives sont formulées de manière *à postériori* dans un but de découverte et de dépassement du cadre théorique (Miles et Huberman, 2003).

2.2.1.2.3 Le caractère du résultat

Adoptant une perception de la réalité relative au paradigme épistémologique constructiviste, les données de l'approche qualitative sont subjectives. Le chercheur se place ici en position d'intériorité, qui confère aux résultats un caractère subjectif (passant par l'interprétation du chercheur et des acteurs qu'ils étudient) et intersubjectif (construction du raisonnement des sujets par le biais des interrogations du chercheur). Nous pouvons résumer les caractéristiques de ces deux méthodologies dans le tableau suivant :

Tableau 16. Synthèse comparative entre méthodes quantitative et qualitative

	Quantitative	Qualitative
Visée prioritaire	Nomothétique : expliquer & prédire	Herméneutique : Comprendre
Objet d'investigation	Les faits	Les significations
Posture d'investigation	Extériorité	Intériorité
Démarche	Hypothético-déductive	Inductive Abductive
Formulation d'hypothèse	A priori	A posteriori
Nature des données	Numérique	Narrative et visuelle
Caractère du résultat	Objectif	Subjectif
Valeur de la connaissance	Vérifiabilité	Idéographie

2.2.1.3 Flexibilité et orientation de la recherche

Une réflexion sur la flexibilité détenue par le chercheur afin d'effectuer sa recherche est importante dans l'adoption d'une méthode qualitative ou quantitative (Baumard et Ibert, 2007). « *Dans le domaine de la recherche sur la gestion et les organisations, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêt sont propres à bouleverser n'importe quel programme, et que la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances* » (Girin, 1989). Les investigations de types qualitatives mettent globalement l'accent sur les particularités que donne le terrain. Le chercheur profite de façon générale d'une flexibilité assez importante. Il est possible que la question de recherche soit modifiée à mi-chemin pour que les résultats proviennent réellement du terrain (Stake, 1995).

Le chercheur peut aussi inclure des analyses alternatives et revoir son mode de recueil de données (Baumard et *al.,* 2007). L'investigateur ne doit pas trop accentuer la structure de sa stratégie, dans le but d'avoir la possibilité de changer de direction en cas d'imprévu (Bryman, 1999).

La méthode quantitative induisant un calendrier plus rigide ne donne pas cette flexibilité.

S'agissant d'enquêtes, l'échantillon et l'élaboration du questionnaire sont réalisés dans le but de collecter des données (Baumard et *al.,* 2007). « *Il est évidemment très difficile de modifier la question de recherche dans la démarche plus structurée au préalable de l'approche quantitative, compte tenu du coût qu'une telle modification entraînerait. Il est le plus souvent exclu d'envisager d'évaluer de nouvelles explications, à moins de remettre en chantier le programme de recherche* » (Baumard et Ibert, 2007).

Deux grandes orientations caractérisent généralement la recherche en science de gestion : la construction ou le test d'un objet théorique. Dans la mesure où le chercheur se dirige vers la vérification, cela signifie qu'il a une idée claire et précise de sa recherche. En revanche s'il se dirige vers une recherche exploratoire, trait majeur de la construction, le chercheur n'a pas une idée nette de ce qu'il va découvrir (Charreire Petit et Durieux, 2007). Le plus souvent on lie l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative (Brabet, 1988).

2.2.1.4 Raison du choix d'une étude qualitative

Dans cette recherche nous choisissons une approche qualitative. Les différentes modalités de recueil de l'information en méthode qualitative méritent d'être présentées.

2.2.1.4.1 L'utilisation d'une approche qualitative

À l'intérieur de cette recherche doctorale, mobiliser la perception de la RSE et ses effets sur l'implication organisationnelle à travers les représentations des salariés revient à connaître leurs représentations. Par ailleurs, les principes et valeurs de la RSE, les politiques de leur déploiement et les résultats qu'ils génèrent dans le secteur de l'IAA sont analysés. Également, sont analysées les différentes dimensions en termes d'implication organisationnelle. Nous estimons qu'une méthodologie qualitative est appropriée pour ce travail, du fait que pour appréhender des perceptions, il est utile de discuter directement avec les individus concernés.

L'objectif final étant de contribuer en faisant des propositions nous permettant de participer au développement de l'implication organisationnelle dans les entreprises socialement responsables afin de nourrir le champ de connaissance de la gestion des ressources humaines dans le secteur étudié.

Comme le précise Mucchielli (1996), la méthodologie qualitative est « une stratégie de recherche utilisant diverses techniques de recueil et d'analyse qualitative dans le but d'expliquer, en compréhension un phénomène humain ou social ». S'intéresser à un phénomène humain se traduit par le fait de devoir se concentrer sur les acteurs de l'entreprise. Dans le secteur de l'IAA, les représentations des salariés par rapport au sujet étudié sont assez pertinentes.

Wacheux (1996) différencie trois principes des méthodes qualitatives :

- dans la compréhension d'un phénomène, l'attention doit être portée sur la totalité des manifestations, des sens et des valeurs du fait social ;

- dans l'accomplissement du projet, le chercheur est face à une dualité : l'objet et l'observateur, et les acteurs ;

- dans l'élaboration d'une théorie émergente.

Notre investigation se place dans la compréhension d'un sujet peu étudié, essentiellement dans le secteur de l'IAA. Très peu de travaux, en sciences de gestion, ont porté un intérêt aux représentations des cadres salariés en matière de RSE perçue et ses effets sur leur implication organisationnelle.

Au vu de l'état de littérature sur le sujet, le choix est porté sur une recherche exploratoire.

À l'intérieur des recherches en management, les démarches empiriques (les différentes formes d'observations, les interviews, les enquêtes, les simulations ou quasi-expérimentation, la combinaison de différentes techniques ou multi méthodes) sont souvent usitées afin d'explorer et construire de nouveaux objet théoriques que pour les tester (Snow et Thomas, 1994). Même si l'exploration ne préjuge pas le choix à priori des méthodes qualitative ou quantitative, les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration ; elles sont plus efficaces à cause de la finalité de la recherche dans ce cas (Baumard et Ibert, 2007).

2.2.2 Principales techniques de collecte de données qualitatives

En recherche qualitative les principaux modes de recueil de données primaires sont l'entretien individuel, l'entretien de groupe, l'observation participante ou non participante et le recueil des documents (Baumard et *al.,* 2007 ; Igalens et Roussel, 1998 ; Romelaer, 2005 ; Gavard- Perret et *al.,* 2009).

Tableau 17. Modalités de recueil de l'information en méthode qualitative

Modalité d'accès	**Démarche**
Entretien	-Entretien semi-directif -Entretien non directif -Entretien de groupe
Observation	-Recherche action -Observation directe ou non participante -Observation participante
Collecte de la documentation	-Collecte des données d'entreprises pour des fins externes -Collecte des données d'entreprise pour des fins internes -Consultation des archives de l'entreprise

L'entretien individuel, est le mode de recueil des données que nous avons privilégié dans notre recherche approfondie. Nous avons souhaité de mobiliser d'autres modes de recueil de données tels que, l'observation participante et les entretiens du groupe, mais cela a été difficile sur le plan d'accès aux entreprises que de celui relatif au temps nécessaire à allouer pour leur accomplissement. Cependant, nous ne nions pas l'observation participante qui m'été offerte dans le seul cas de l'entreprise chez laquelle je travaillais.

Grawitz (1996) définit l'entretien comme « *un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé* ». Généralement, il favorise l'étude des faits dont la parole représente le facteur principal (étude d'actions passées, de savoirs sociaux, des systèmes de valeurs et normes). Il peut encore permettre d'étudier le fait de parole lui-même (analyse des structures discursives, des phénomènes de persuasion, argumentation etc.) (Blanchet, 1997).

Il représente une situation de face à face entre un chercheur et un répondant (Freyssinet-Dominjon, 1997). Le chercheur questionne le répondant avec un comportement marqué par la non-directivité envers l'objet étudié. Un questionnement directif relève du questionnaire et non de l'entretien (Baumard et al, 2007). Le principe de la non-directivité se base sur une « attention positive inconditionnelle » du chercheur : « le sujet peut tout dire et chaque élément de son discours a une certaine valeur car il renvoie de façon directe ou indirecte à des éléments

analytiques de l'objet de recherche ». Ce principe contient aussi une « attitude d'empathie » du chercheur, ce qui veut dire la prise en compte de l'environnement de référence du sujet, en termes d'émotion ou de signification, « comme si » l'investigateur était à la place du sujet interrogé (Evrard et *al.,* 2003).

Face à ce principe de non-directivité, deux modes d'entretien sont généralement désignés : l'entretien non-directif et l'entretien semi-directif.

Lors de cette recherche nous avons opté pour l'entretien non directif et informel dans le cas de notre étude exploratoire, alors que nous avons privilégié l'entretien semi-directif dans le cas de notre étude approfondie.

2.2.2.1 L'entretien semi-directif

L'entretien semi-directif encore appelé entretien semi-directif « centré » (Merton et *al.,* 1990), est effectué en s'aidant d'un guide structuré afin d'aborder des thèmes définit en amont par le chercheur (ou une grille, ou encore un canevas). Le répondant peut de lui-même aborder les thèmes déjà prévus dans le guide, et les questions de ce dernier peuvent être changées. Par ailleurs, il se peut que l'entretien ne se déroule pas comme il a été envisagé, l'interviewé peut être réticent face à certaines questions, qui pourront être abandonnées ensuite. L'entretien demande perspicacité et dynamisme de la part de l'investigateur. En prenant des notes il se peut que ce dernier ne tire pas totalement profit de la richesse de l'entretien car étant concentré par cette prise de note. Il est ainsi, vivement recommandé d'enregistrer l'entretien en se servant d'un magnétophone. Les informations discursives étant plus exhaustives et fiables. Elles favorisent des analyses plus fines comme une analyse de contenu (Baumard et *al.,* 2007). C'est un des modes d'entretien les plus employées en gestion (Roussel et Wacheux, 2005). « *L'entretien semi-directif centré, un mode d'entretien dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité. De plus, les entretiens effectués avec plusieurs répondants peuvent être conduits avec un caractère systématique qui aussi va dans le sens d'une bonne scientificité* » (Roussel et Wacheux, 2005). Chercher à montrer que la RSE (politiques, déploiement et résultats) perçue par les cadres salariés (perception de la RSE) influence leur implication organisationnelle dans le secteur de l'IAA et sa performance. Ce mode d'entretien est le mieux adapté car à l'aide du guide d'entretien, nous avons pu intégrer les différents thèmes.

2.2.2.1.1 Intérêt des entretiens pour notre problématique

Le design de cette recherche a été effectué de sorte qu'il permette une cohésion entre les divers éléments, au niveau de la démarche, de la méthode et les buts de la recherche. Cette nécessité de cohésion est cependant modérée à l'aide des exigences de type pratique (Grawitz, 2001). La recherche de l'information, son obtention et l'accès au terrain, sont des éléments qui doivent être réalisables avec les différents moyens (temps, financement) dont dispose le doctorant tout au long de sa recherche. C'est pour cela que certains choix doivent être faits.

Blanchet et Gotman (1995), font état des « enquêtes sur les représentations »; celles sur « les représentations et les pratiques » et celles sur les « pratiques ».

D'une part, les « enquêtes sur les représentations » sont les enquêtes sur les façons de penser suggérant la mise en œuvre de discours à caractère modale récolté à l'aide d'entretiens cadrés sur les conceptions, les raisonnements et les logiques subjectives de l'interviewé.

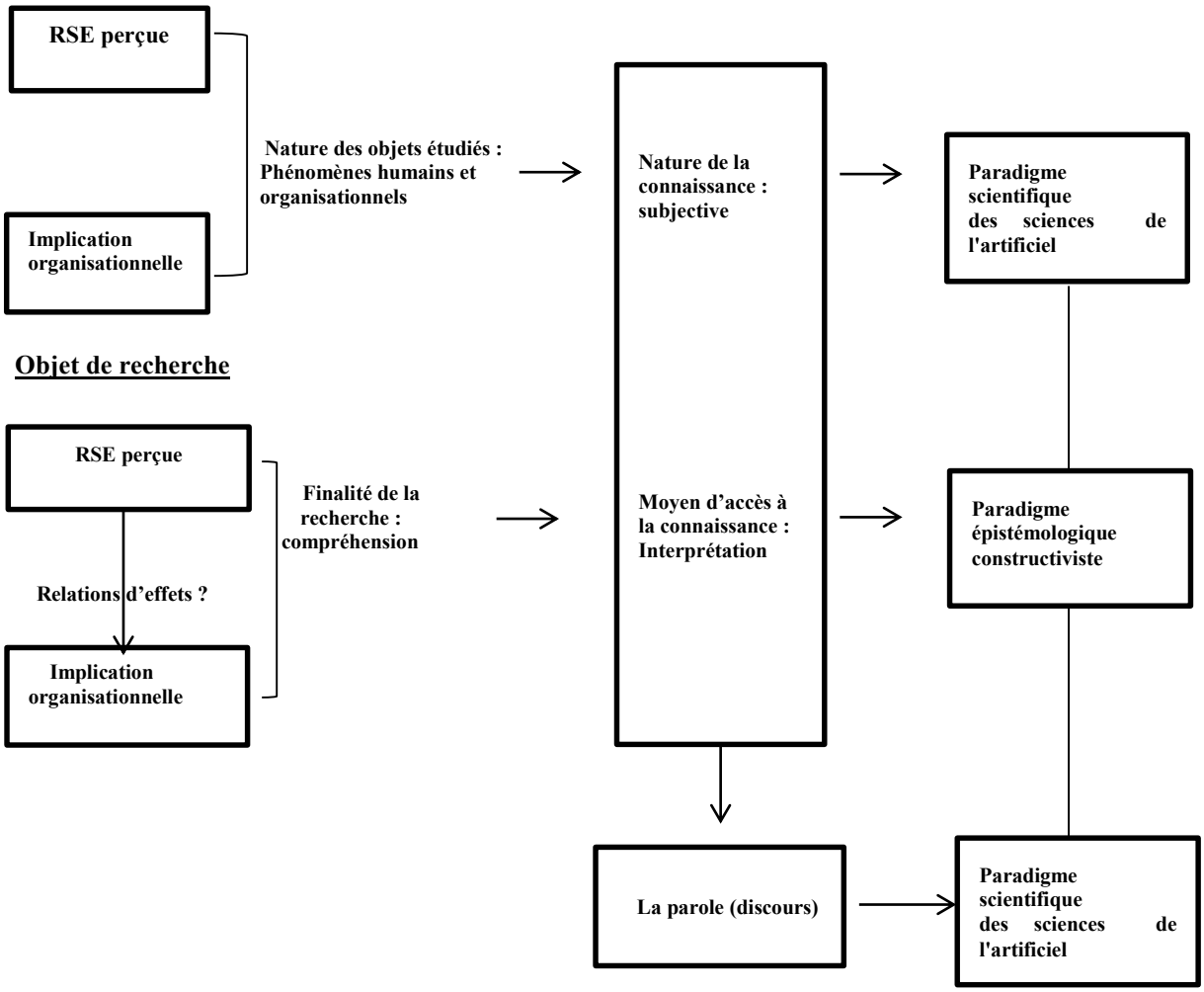
D'autre part, les « enquêtes sur les représentations et les pratiques », ont pour objet la connaissance d'un système pratique, demandent l'établissement de discours modaux et référentiels, obtenu dans un premier temps à l'aide d'entretiens centrés sur les conceptions des acteurs et dans un second temps sur les descriptions des pratiques.

En ce qui concerne les « enquêtes sur les pratiques », les recherches mises en avant selon (Blanchet et Gotman, 1995), sont les travaux sur le cycle de vie, le mode de vie et les aspects matériels de la culture d'un groupe social. L'interviewé est examiné comme un informateur, il est interrogé sur son expérience et non sur ses croyances (Bertaux, 1980). Ce genre d'entretien, assez descriptif et narratif, demande un discours un peu plus référentiel. Il nécessite chez l'interviewé une envie de raconter et correspond à un genre d'organisation principalement chronologique.

À l'aide de notre problématique et de notre cadre conceptuel, nous avons décidé de réaliser des entretiens afin de discuter directement avec des acteurs que sont les cadres salariés. Dans cette recherche doctorale il est question de leur perception de la RSE (politiques, déploiement et résultats), et ses effets en matière d'implication organisationnelle.

Figure 8. Lien entre notre objet de recherche, notre positionnement scientifique et épistémologique et la méthodologie choisie

Concepts étudiés



L'intérêt de notre recherche réside dans le fait que peu d'études sur le thème de l'implication organisationnelle ont étudié le lien entre l'implication et les perceptions de la RSE en abordant ces concepts selon une perspective constructiviste et compréhensive.

2.2.2.2 L'observation participante

2.2.2.2.1 La collecte des données primaires

En s'inscrivant dans une démarche qualitative, les jugements sur la validité et la fiabilité des résultats deviennent difficiles du fait qu'ils laissent une grande liberté au chercheur qui se trouve à la fois partie (observateur) et juge de son travail. C'est pourquoi la mise en œuvre de la méthode de la triangulation ou multi-angulation amène les chercheurs à ajouter, en quelque sorte, de « l'objectivité » en évitant les biais de chacune des méthodes employées. Le principe

de la triangulation permet que les forces et les faiblesses de chaque méthode se complètent et se renforcent l'une avec l'autre (Huberman et Miles, 1983 ; Miles et Huberman, 2003). La triangulation des méthodes permet, d'une part, de veiller à la cohérence des discours, dans mon cas d'étude, entre les rencontres préalables et informelles et les entretiens semi-directifs où je me suis présenté aux cadres de mon entreprise en tant que chercheur, et, d'autre part, de veiller à la concordance entre les discours et les réalités des pratiques et actions évoquées (observation participante). En dépit de ces précautions, nous ne pouvons échapper à un risque inhérent aux méthodes qualitatives, à savoir que rien n'atteste que les répondants nous répondent honnêtement en nous donnant leur avis réel (Grawitz, 1990).

2.2.2.2.2 L'approche par l'observation participante

Dans le cadre d'une observation participante, l'observateur est intégré dans le groupe, qui est informé ou non de son statut, et il participe à son activité. Selon Kohn et Negre (2003) ; l'observateur doit se rendre familier pour être intégré au sein du groupe. Cette familiarité - et la confiance que l'observateur arrive à susciter chez le groupe - est une condition nécessaire pour que le groupe et ses acteurs continuent leurs pratiques en se comportant spontanément. Cependant, dans mon cas, et au niveau de mon entreprise, les avantages présumés relatifs à la familiarité et à la confiance avec mon groupe sont devenus des formes de blocage : on m'a considéré « officiellement » comme portant les deux casquettes, celle du professionnel et celle du chercheur académique.

La méthode de l'observation participante s'avère appropriée pour les études en sciences de gestion du fait que la présence *in situ* du chercheur permet une production de connaissances contextualisées nécessaires pour l'appréhension des situations et des pratiques perçues et vécues par les personnes.

Nous avons mené à la fois une observation directe et une observation indirecte. Dans le premier cas, le chercheur collecte directement l'information de *visu*, qu'il s'agisse de faits ou de dires. Dans ce cas, les participants, malgré leur présence, ne participent pas à l'information récoltée. Or, notre positionnement épistémologique constructiviste et notre mode de raisonnement inductif ont rendu cette voie d'exploration inadaptée. Dans le deuxième cas, le chercheur collecte l'information de manière indirecte, par un processus d'intersubjectivité faisant intervenir le participant à la production de l'information recueillie. C'est le cas lorsque le chercheur s'adresse à la personne observée en la questionnant pour obtenir de l'information sur les situations observées, et en causant, par conséquent, une position de co-construction de

la connaissance. Malgré le fait que cette deuxième voie était compatible avec notre approche méthodologique, il nous a été difficile de rendre véritablement fiable sa mise en œuvre.

L'observation participante, en tant que technique de collecte des données permet de les collecter sur des terrains fermés. Un terrain est dit fermé lorsque les comportements des acteurs sont faiblement verbalisables, non officiels, ou suffisamment légitimes pour qu'ils ne songent pas à les évoquer (Arborio et Fournier, 2005). Elle peut aussi permettre d'appréhender au plus près des « *situations de gestion »*, où le chercheur doit se mettre au niveau de la personne observée pour obtenir des réponses à ses questions (Evrard et al. 1993 ; Wacheux, 1996). « *Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe »* (Girin, 1990 : 142). Comme elle peut se justifier en permettant au chercheur de saisir le monde social de l'intérieur car il partage la condition humaine des acteurs qu'il observe (Lessard-Hebert et al. (1997).

2.2.2.2.3 La posture adoptée par le chercheur

Sur son terrain de recherche, le chercheur a la possibilité d'adopter deux attitudes (Gavard-Perret et al., 2008). Il peut adopter une observation « orientée », encore appelée « à découvert », ou, au contraire, prendre un statut d'observateur « masqué », « incognito » (Thiétart et al., 1999 ; Arborio et Fournier, 2005). Dans le premier cas, il révèle aux acteurs qui vont être observés son identité professionnelle et son sujet d'étude, avec le risque d'être confronté à la réactivité des acteurs et aux changements de comportement qui se produisent inéluctablement lorsque les personnes se sentent observées. Ce qui peut biaiser l'obtention de données fiables pour sa recherche. Dans le deuxième cas, le chercheur dissimule son identité et son sujet de recherche. Ce qui pourra lui permettre de contourner les données biaisées par la réactivité des sujets, mais pourra le mettre en même temps en situation de difficulté pour approfondir ses observations, car il ne pourra ni user des avantages de l'observation indirecte, ni de la complémentarité des méthodes de collecte de données. Ainsi, par un statut dissimulé, l'accès à certaines informations semble lui être impossible.

Selon Evrard et al. (1993), toute recherche est plus ou moins dissimulée car aucun chercheur n'avoue totalement et directement tous les buts de son enquête. Nous avons opté pour une approche d'observation « à découvert », par laquelle nous avons révélé notre statut de chercheur aux acteurs de l'observation. Nous nous sommes en effet présentés avec une deuxième casquette, celle du doctorant en sciences de gestion, tout en expliquant l'objet réel de notre étude

(le lien entre la RSE et l'implication organisationnelle) et ce, pour garder notre crédibilité dans la phase postdoctorale : les répondants de notre entreprise sont des cadres que nous continuerons à fréquenter professionnellement. Nous avons essayé de montrer aux acteurs de l'observation, les cadres salariés de l'organisation dont je fais partie, que nous nous intéressons à leur travail au sein d'une entreprise qui se voulait socialement responsable, dans l'espoir que notre transparence ne remette pas en cause leurs pratiques. Cependant, notre transparence a eu des effets quelque peu négatifs sur le déroulement des entretiens semi-directifs qui ont été mobilisés lors de notre étude approfondie avec les cadres salariés ; nous avons en effet ressenti une institutionnalisation de leurs discours, avec des réticences et des craintes lors des réponses à nos questionnements.

2.2.2.2.4 La présence sur le terrain et l'implication du chercheur

Dans une recherche *in situ*, le chercheur doit être présent et observer tout ce qui se passe.

Cependant, cela n'est possible que par l'acceptation au préalable de la présence du chercheur par les acteurs observés et une clarification de son rôle et de son sujet d'étude auprès d'eux. Les conditions de la présence du chercheur doivent de ce fait passer par une co-construction avec les acteurs observés.

Ce qui les place aussi en situation de confiance vis-à-vis du chercheur et les met en position active dans son observation. La présentation du chercheur aux acteurs de l'observation est alors une phase primordiale pour le bon déroulement de sa recherche.

Notre présence sur le terrain était continue (notre ancienneté dans l'entreprise) et participante, dans la mesure où nous nous sommes intégrés à la vie quotidienne du groupe étudié. En effet, nous avions l'occasion de connaitre les différents postes des cadres de l'entreprise sans avoir les compétences ni le titre pour effectuer leurs travaux que nous observions. En plus, nos avions participé à des réunions, des formations transversales, des *teams building*, des *work show,* des projets transversaux, etc.

2.2.2.2.5 Les difficultés liées à l'usage de l'observation participante

Les recherches fondées sur l'observation participante sont souvent critiquées : il leur est reproché, la plupart du temps, de ne pas fournir suffisamment d'éléments permettant de juger de leur fiabilité (Thiétart et al., 1999). Wacheux (1996) souligne à ce sujet que l'observation participante est une démarche longue et difficile nécessitant « *un acharnement méthodologique* » dans la période de la collecte des données comme dans celle de l'analyse. En se référant à

certaines préconisations méthodologiques de Wacheux (1996), nous avons détecté des difficultés pouvant biaiser notre observation. De surcroit, les problèmes de fiabilité des données peuvent également biaiser l'étude.

Tableau 18. Difficultés méthodologiques liées à l'observation participante et ses solutions proposées

Biais méthodologiques	Solutions
La sélection des faits	Nous nous sommes focalisés sur des faits et des dires sélectifs ayant une relation avec notre objet de recherche.
Observer ou prendre des Notes	Nous avions souvent eu l'occasion d'écouter et de voir, puis nous avons privilégié la prise de notes « à chaud » des éléments qui nous intéressent.
Ne pas perdre de vue le but de l'observation	Un travail de relecture chaque soir : les notes collectées étaient retravaillées et retranscrites dans le journal de recherche.

Source : Inspiré de Wacheux (1996) et contextualisé à notre étude

Tableau 19. Problèmes de fiabilité des données de l'observation participante et solutions proposées

Données incertaines	Données sures	Solutions
Recueillies après notre présentation avec la casquette du doctorant-chercheur	Recueillies à l'insu, avant la connaissance même de l'outil et la formulation de l'objet de recherche	Seules les données qui se sont confirmées et répétées par la suite durant notre observation ont été prises en compte.
Recueil en milieu officiel ou formel	Recueil en milieu Informel	Les données ont été recueillies en milieu formel et informel.
Méfiance a l'égard du chercheur	Confiance à l'égard du chercheur	Le chercheur a obtenu une première confiance par une clarification claire de son objet d'étude, de sa position de neutralité, de sa transparence et de son éthique pour un respect de l'anonymat (considéré comme une condition déontologique).
Reçues de seconde main	Vues ou tenues de première main	Les données récoltées sont primaires.
Rapports ou Déclarations	Comportements Observés	Les données ont été collectées de *visu* et en temps réel.
Le répondant est en présence d'autres personnes	Le répondant est seul avec le chercheur	Les données ont toujours été recueillies sans la présence de l'autorité formelle.

Source : Inspire de Miles et Huberman (2003) et contextualise à notre étude

L'observation participante est une co-construction entre le chercheur, le site de son investigation et les acteurs qu'il observe. Malgré les précautions prises pour tenter de contrer les biais de cette méthode de collecte de données, nous ne pouvons certifier l'absence totale de biais. D'une part, la subjectivité du chercheur ; cette étude et ses outils méthodologiques n'appartiennent pas aux « sciences dures », c'est à-dire une science protégée de toute particule de subjectivité, ainsi que l'exprime Latour (2001). Le chercheur n'est jamais complètement extérieur à la situation qu'il observe (Wacheux, 1996 ; Arborio et Fournier, 2005). A ce titre, il est légitime de remettre en question son impartialité et sa neutralité dans le travail d'objectivation et d'analyse (Girin, 1990, Plane, 2000a). Et d'autre part, l'une des difficultés de l'observation participante est de mettre en place une certaine « *immersion-distanciation »* (Plane

2000a , 2000b), d'être simultanément impliqué sans s'impliquer (Wacheux, 1996) et de gérer le rapport entre le chercheur et les acteurs observés. En effet, une certaine complicité peut se créer entre le chercheur et les acteurs qu'il observe.

C'est pour maitriser ces éléments que la méthode de triangulation des modes de collecte des données se justifiait. Nous devions alors porter notre attention sur d'autres sources de recueil des données primaires : les entretiens individuels semi-directifs et la consultation documentaire.

In fine, la méthode de l'observation participante s'avère un outil approprié pour la collecte des données primaires dans le cadre des études en sciences de gestion. La présence *in situ* du chercheur permet de fournir une production de connaissances contextualisées nécessaires pour l'appréhension des situations et des pratiques perçues et vécues par les personnes.

Cette démarche qualitative rend les considérations sur la validité et la fiabilité des résultats difficiles du fait qu'elle laisse une grande liberté au chercheur, qui se trouve à la fois juge et partie de son travail. C'est pourquoi la mise en œuvre de la méthode de la triangulation ou de la multi-angulation conduit les chercheurs à viser une plus grande « objectivité », en évitant les biais de chacune des méthodes employées.

Cependant, mener une observation participante nécessite un travail en amont très rigoureux, en particulier pour ce qui concerne les choix à adopter :

- le statut du chercheur : s'agit-il d'adopter une posture orientée « à découvert » ou une posture masquée « *incognito* » ?

- la présence et l'implication du chercheur nécessitent la création d'un climat serein où doit régner une confiance mutuelle entre le chercheur et les membres de la population cible pour sa recherche.

- l'anticipation sur les difficultés de l'observation participante, en mettant en avant les précautions pour contrer les biais de cette méthode, principalement ceux qui sont relatifs à la subjectivité du chercheur, d'une part, et ceux qui sont liés au dilemme « immersion-distanciation » d'autre part.

En effet, si l'on mobilise l'outil de l'observation participante de manière aléatoire, non maîtrisée, cet usage pourra générer des données biaisées, sur l'objet de la recherche mais aussi pour l'observation participante elle-même et les autres méthodes à utiliser ultérieurement.

Conclusion de la section 2

Si le positionnement épistémologique du chercheur est nécessaire car il lui permet de maintenir une cohérence avec la finalité de sa recherche, il lui permet également, en cohérence avec son positionnement méthodologique, de définir une stratégie à sa recherche ainsi que les méthodes mobilisées dans celle-ci.

La section 1 de ce chapitre, relative au positionnement épistémologique, nous a permis de montrer une cohérence entre la nature des concepts étudiés et la finalité de la recherche, d'une part, et le paradigme épistémologique adopté, d'autre part. Il nous faut maintenant veiller au maintien de cette cohérence avec la méthodologie choisie :

Nous soulignons d'abord le mode de raisonnement inductif nous permettant d'aller sur le terrain puis de confronter les éléments recueillis avec la littérature.

Puis l'approche qualitative à travers les entretiens - mais aussi l'observation participante dans le seul cas de l'entreprise chez laquelle je travaillais - va nous permettre de collecter nos données au niveau de deux études. Présenter ces différents choix en cohérence avec nos différents questionnements de recherche semble assez utile ici.

Section 3. Contexte macro-organisationnel et secteur d'investigation de la recherche

La section 3 présente le contexte macro-organisationnel dans lequel s'inscrit le secteur d'investigation de notre recherche, à savoir, le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc.

Dans un premier temps, il s'agit d'étayer brièvement un regard historique sur la Maroc et sa culture ; ensuite, mettre en exergue l'évolution du contexte dans lequel vit l'entreprise marocaine, en abordant les mouvements de la RSE et de la GRH et finir par nous focaliser sur le secteur de l'IAA.

Cette présentation dudit secteur permet d'un côté d'éclairer son positionnement stratégique au Maroc, en raison de son rôle primordial à la fois économique, social et environnemental[65]; sa pleine mutation, mais aussi son devoir à répondre aux nouvelles contraintes de réglementation nationale et internationale en matière d'environnement et de sécurité des aliments, et ce dans un contexte international de plus en plus difficile.

La qualité et la sécurité des aliments sont des préoccupations croissantes pour les consommateurs comme pour les autorités publiques. Les récentes crises sanitaires ont encore renforcé cet intérêt. Pour tous les acteurs du secteur agroalimentaire, la gestion du risque dans les domaines de la qualité, de l'hygiène, de la sécurité des aliments et du développement durable est devenue critique. Compte tenu de ces exigences croissantes, un nouvel ordre est donc imposé aux entreprises marocaines marqué par l'ouverture des marchés et l'apparition de nouveaux concurrents internationaux avisant à mieux saisir les enjeux actuels dans lesquels se situent les entreprises et les professionnels œuvrant au sein de ce secteur d'intervention.

Un des facteurs de différenciation pourra être l'innovation technologique et organisationnelle. Dans ce cadre, de nombreuses opportunités s'ouvrent pour encourager l'intégration de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), dans les pratiques managériales au Maroc.

Le Maroc est pionnier à l'échelle africaine et arabe et l'un des premiers pays à l'échelle mondiale à se mettre à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Toutefois, il a encore du chemin à parcourir pour promouvoir la culture de la RSE au sein des entreprises, dans le but de s'arrimer à une tendance devenue mondiale.

Le mouvement de la RSE au Maroc se trouve en virage avec simultanément, des opportunités et des leviers mais aussi et des freins et des obstacles.

Nous avons opté de questionner la RSE dans le secteur agroalimentaire au Maroc, car celle-ci devient incontournable dans un contexte de souveraineté qui se veut capable d'assurer une réelle sécurité alimentaire du pays.

[65] Source : Ministère de l'économie et des finances, direction des études et des prévisions financières, '' Valorisation des avantages comparatifs à l'export du secteur agroalimentaire marocain'', Mai 2013.

L'agroalimentaire est un secteur mitigé, entre agriculture et industrie, il comprend l'ensemble des entreprises du secteur primaire et secondaire qui participent à la production de produits alimentaires finis. Le secteur de l'agroalimentaire peut ainsi être défini en deux sous-ensembles :

- **L'agriculture**, qui élève les produits vivants, cultive les plantes et fruits, et les fournit à l'industrie agroalimentaire,

- **l'industrie agroalimentaire**, qui transforme des produits vivants élevés, des plantes et fruits cultivés en produits alimentaires finis, prêts à la consommation. Très hétérogène, ce secteur recouvre plusieurs familles d'activités, elles-mêmes subdivisées en de nombreux domaines. Trois activités sont qualifiées d'artisanales : la charcuterie, la boulangerie-pâtisserie et la pâtisserie. Il existe aussi des filières beaucoup plus concentrées et automatisées telles que la sucrerie, la brasserie, l'huilerie, l'industrie laitière, la meunerie et les boissons.

Ce secteur présente des capacités de développement énormes vu les potentialités agricoles et agroindustrielles du pays.

Toutefois, le secteur reste, dans son ensemble, caractérisé par un système productif fragile et structurellement faible, notamment au niveau des exportations.

Pour renforcer le développement du secteur, les pouvoirs publics ont fourni d'énormes efforts dont notamment, la mise en place du plan Maroc vert (PMV), l'intégration du secteur dans la stratégie industrielle du pays qui vise à couvrir les risques encourus par le secteur et à développer sa promotion en ciblant 17 marchés étrangers et enfin, l'engagement de mesures dans le cadre du pacte pour l'émergence industrielle (PNEI)[66].

Au Maroc, selon la direction des études et des prévisions financières relevant du ministère de l'économie et des fiances du Maroc et, sur la période 2002-2008,[67] l'industrie agro-alimentaire, désormais (IAA), représente la deuxième branche industrielle du pays avec près de 30% de la production industrielle totale (juste après celle de la chimie avec 40%). Il est à noter que 16 à 17% de la production de cette branche est exportée annuellement. Ledit secteur compte 1981 entreprises représentant 25% du total des établissements industriels constitués principalement de PMI à hauteur de 95%. L'IAA emploie en moyenne plus de 104.000 personnes dont près de 76% sont permanentes. L'emploi permanent des femmes représente près de 36% de l'effectif

[66] www.emergence.gov.ma
[67]Source : Ministère de l'économie et des fiances, direction des études et des prévisions financières, ''Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc'', Novembre 2010.

global. Par ailleurs, la production a atteint en moyenne 67 milliards de dirhams dont près de 13,6 milliards de dirhams destinés à l'export.

En 2013, l'agriculture et l'industrie alimentaire ont représenté respectivement 15,5% et 5,3% du PIB nominal pour près de 44% à l'emploi. De même et bien qu'en deçà de leur potentiel, ces secteurs contribuent, également, à l'amélioration de nos échanges extérieurs avec une contribution aux exportations globales des biens du pays de plus de 15% en 2013 portée, essentiellement, par des filières phares à l'export.[68]

3.1. Contexte macro-organisationnel

3.1.1 Un regard historique sur la Maroc

La société marocaine est le produit d'une longue histoire qui a connu une interaction permanente de plusieurs facteurs: humains, sociaux, économiques, etc. On peut, même, dire que « *pendant des siècles, s'est perpétuée la société marocaine se reproduisant toujours à l'image d'elle même* » (Benslimane, 1990). L'état et la monarchie ont marqué toujours l'histoire du Maroc. La constitution marocaine retrace de façon plus ou moins sommaire les traits caractéristiques qui ont toujours marqué l'identité marocaine dont on cite : l'Islam, la monarchie et la langue arabe.

Le Maroc connaît une configuration linguistique/culturelle tripolaire, nous y remarquons une certaine cohabitation entre trois langues principales :

- la langue arabe instituée par la constitution en tant que langue officielle de l'état ;

- la langue berbère qui sont des langues maternelles et se caractérisent par leur diversité ;

- la langue française qui est la langue d'enseignement et qui illustre l'influence de la culture française sur la société marocaine.

Quant aux appartenances géographiques (Benjelloun, 1998), nous pouvons les situer principalement à deux niveaux :

- l'appartenance horizontale : qui traduit l'intégration du Maroc au monde arabo-musulmane, ce qui se concrétise par un degré important d'inspiration des cultures orientales ;

- l'appartenance verticale : qui s'étend vers le nord (l'Europe) et le sud (l'Afrique).

[68] Source : Ministère de l'économie et des fiances, direction des études et des prévisions financières, '' Performances et compétitivité des exportations des filières phares du secteur agroalimentaire marocain :'', Juillet 2014.

Nous signalons aussi que, l'appareil législatif/exécutif a entrepris une série de réformes dans tous les domaines de la vie sociale (politique, économie, culture, justice, enseignement, etc.) sous le vocable de la mise à niveau économique et sociale.

Au reste, nous pouvons dire que le Maroc, durant son histoire, a connu l'afflux des différents apports culturels émanant des horizons divers. Ce qui a crée une interaction dynamique entre les différentes civilisations sur le territoire marocain.

L'ensemble de ces facteurs a fait émerger une culture marocaine homogène et spécifique.

Eddakir (2003) signale que les sources de cette culture nationale émanaient : des cultures arabo-musulmanes, des cultures européennes (française et espagnole), des cultures berbères et des cultures africaines, et dresse en conséquence, selon le modèle de Hofstède (1994), les dimensions culturelles nationales marocaines, qu'elles s'agissaient de : collectiviste, masculine, faible au contrôle de l'incertitude et avec une distance hiérarchique grande.

Pour ce qui est du cadre socio-économique dans lequel a émergé l'entreprise marocaine. Il est à souligner qu'après l'indépendance, (les années 60 et 70), les pouvoirs publics, afin de stimuler l'initiative privée, ont mis en place une série de mesures incitatives visant à encourager l'entreprise marocaine à travers les marchés publics. Force est de constater que l'évolution de celle-ci s'est effectuée dans une situation de quasi-rente, sous la protection paternaliste qu'offrait l'administration : en ce sens, cette entreprise ne pourrait être entreprenante (Oualalou, 1998). Elle (l'entreprise) est perçue (par ses dirigeants) en tant que moyen susceptible de générer (voir maximiser) le profit, les autres dimensions sont négligées. Il est rare qu'on puisse en parler d'une personne morale ayant une mission à accomplir au sein de la société. Autrement dit, dans notre contexte marocain, on ne peut parler d'entreprise citoyenne (Oualalou, 1998).

Il est à souligner, que l'entreprise marocaine souffrait d'un ensemble de faiblesses dont nous citons, ici, quelques éléments (Azzouzi, 1997) :

- absence de confiance, méfiance des personnes n'appartenant pas à la même famille.

- suspicion à l'égard de l'administration.

- discrétion exagérée et détention exclusive de toute donnée concernant l'entreprise quelque soit son degré d'importance.

Ceci pouvait permettre d'établir un lien entre les caractéristiques de notre culture nationale et les pratiques managériales au sein de l'entreprise marocaine.

Dans le cadre d'une recherche des déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français (Benraiss et Peretti, 2002), dont l'objectif était de déceler les points de comparaison des cadres en prenant en compte les facteurs culturels qui leur sont propres. Il ressort que, chaque cadre établit ses propres critères et caractéristiques personnelles pour juger de l'importance relative de sa rémunération. Ces auteurs citent que parmi tous les critères recensés quatre semblent être importants pour les cadres marocains : la qualification, l'âge, les besoins et le sexe. Le contexte culturel est à l'origine de la prédominance de ces quatre facteurs. Alors que pour les cadres français, il s'agit plus de la qualification, la performance, le niveau hiérarchique, la quantité de travail et l'ancienneté.

Afin de mieux approcher le vécu des femmes au sein des entreprises marocaines. Un essai de contextualisation (Sahraoui, Igalens et Louitri, 2010), de l'image de la femme cadre au sein de la société marocaine, ressort qu'un plafond de verre dont les parois sont renforcées par un contexte social et culturel entravant les femmes désireuses d'avancer dans leurs carrières.

3.1.2 La RSE au Maroc

Au Maroc, la responsabilité sociale de l'entreprise a été introduite par les filiales des entreprises multinationales qui sont engagées dans de tels processus et par leurs partenaires locaux (Filali Maknassi, 2009). Son développement est favorisé par un contexte global propice porté par des réformes juridiques et institutionnelles parmi lesquelles l'initiative nationale pour le développement humain (INDH), la réforme du cadre législatif et le mouvement de normalisation, et enfin la nouvelle constitution du royaume, support de la démocratisation et de la régionalisation. D'où le Maroc demeure un chantier dans lequel les innovations sociales et économiques sont en plein essor.

Près de vingt ans après le sommet de Rio de 1992, les efforts déployés par le Maroc en matière de développement durable sont indéniables. De nombreuses stratégies ont été mises en œuvre en vue de répondre aux défis posés par chaque dimension du développement durable : l'initiative nationale du développement humain (INDH) en 2005 a permis des progrès considérables en matière sociale et économique, le plan émergence (2005) et le plan Azur (2001) visent respectivement le développement économique des secteurs secondaire et tertiaire. Le plan Maroc vert (PMV) en 2008 a pour objectif le développement économique et social et tend également vers une prise en compte de la dimension environnementale dans l'agriculture. Le plan national de gestion des déchets ménagers (2008), le plan national d'assainissement liquide (révisé en 2008) et les programmes d'approvisionnement en eau

potable des populations rurales de l'office national de l'eau potable (ONEP) ont permis de nettes améliorations et comportent également de nombreux impacts positifs sociaux et économiques. Le pays tente depuis les années 90 de mettre à niveau le monde rural avec le milieu urbain, notamment grâce au programme d'électrification rurale global et le programme national des routes rurales, initiés en 1995.

Le Maroc est conscient à la fois de ses avancées et du chemin qui lui reste à parcourir. La dynamique initiée depuis le sommet de Rio en 1992 est en marche, et le pays ne relâche pas ses efforts en vue de promouvoir les avancées sociales encore nécessaires, notamment en milieu rural, le développement économique et le respect de son environnement[69].

Dans le domaine environnemental, nous évoquons que le Maroc a ratifié un ensemble de textes internationaux, parmi lesquels nous citons : la convention de Genève relative aux rejets d'oxydes de soufre et d'azote responsables des pluies acides(1979), le contrôle des mouvements transfrontières des déchets dangereux et leur élimination : la convention de Bâle (1989), la convention de la protection de la couche d'ozone : le protocole de Montréal (1992), la convention sur les changements climatiques suite au sommet de RIO (1995), la déclaration de sa majesté Mohammed VI au sommet de développement durable à Johannesburg (2002) et l'adhésion au protocole de Kyoto (2002)[70].

Le droit de l'environnement vient constituer de son côté, un levier pour le développement durable de nature à soutenir la responsabilité sociale de l'entreprise, faire bénéficier le milieu de ses activités (dahir n°1-03-59, 2003), et vise à assurer la cohérence du cadre de l'environnement tant au niveau national qu'international.

Conformément à l'appel de sa majesté le roi Mohammed VI, une commission nationale constituée de plusieurs départements gouvernementaux a été chargée d'élaborer une charte nationale de l'environnement et de développement durable. Comme l'a expliqué le souverain, à l'occasion d'un discours à la nation prononcé le 30 juillet 2009, « *Le Maroc qui, à l'instar de tous les pays en développement, affronte des défis majeurs et pressants en matière de développement, a pleinement conscience de la nécessité de préserver l'environnement et de répondre aux impératifs écologiques*». Relever ces défis passe obligatoirement par la concertation et par la nécessaire adhésion de tout le peuple marocain.

[69] Indicateurs du développement durable du Maroc, Rapport annuel (2011), Ministère de l'Energie, des mines, de l'Eau et de l'Environnement, Département de l'Environnement.
[70] www.dree.org

Par ailleurs, on assiste à la mise en vigueur depuis juin 2004, du code de travail (bulletin officiel n°5210, 2004) qui vient revendiquer son rattachement aux droits humains et aux conventions internationales du travail.

Toutefois, nous soulignons les signaux de la forte volonté politique exprimée par un ensemble de discours royaux incitant solennellement à l'adhésion aux valeurs de la RSE

L'édition 2005 des intégrales de l'investissement (une conférence organisée annuellement au Maroc par la direction des investissements), a été consacrée au thème de l'ISR. Placée sous le patronage du souverain au palais des congrès de la ville de Skhirat, le royaume voulant faire du respect affiché des normes sociales et environnementales un avantage concurrentiel dans le grand match international[71].

C'est à cette occasion des « intégrales de l'investissement » organisées par la direction des investissements extérieurs, en octobre 2005, que les autorités marocaines ont clairement exprimé leur adhésion aux valeurs de la RSE. Le message royal livré aux participants des « intégrales de l'investissement » en 2005, lors de la 2ème conférence de la mise à niveau environnementale sous le thème « l'investissement socialement responsable », était hautement symbolique de l'engagement des autorités marocaines en faveur du DD et de la RSE. Le souverain affirmait avec solennité «*…que le développement humain et la sauvegarde de l'environnement doivent être les critères cardinaux tant des investissements que de nos politiques économiques et de nos stratégies de croissance* ». L'intérêt que porte le Maroc à l'engagement sociétal est exprimé clairement par sa majesté le roi Mohammed VI qui rajoutait :

- « *Ma conviction première est que l'investissement constitue, d'abord et avant tout, un moyen qui doit trouver sa finalité dans le progrès et la justice sociale, dans l'émancipation et le bien-être des femmes et des hommes, dans la cohésion sociale, la protection du milieu naturel et le respect des droits et des intérêts des générations futures* (…)». Le souverain incite les investisseurs à intégrer des critères extra-financiers dans leur processus d'investissement une approche complémentaire de l'analyse financière classique, en conciliant politique sociale, respect de l'Homme, de l'environnement et des générations à venir.

[71] http://chronironiques.blog.lemonde.fr/2005/12/27/2005_12_confrence_skhir/

- « *La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. A cet égard, nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* ».

Nous soulignons le conseil économique, social et environnemental (CESE) qui est une institution constitutionnelle indépendante. Mis en place par sa majesté le roi Mohamed VI le 21 février 2011, il assure des missions consultatives auprès du gouvernement et des deux chambres du parlement. Il donne son avis sur les orientations générales de l'économie nationale et du développement durable.

Nous assistons sur le plan gouvernemental à l'émergence de nouveaux ministères s'insérant dans la même orientation politique à savoir, le ministère délégué chargé de l'eau et le ministère délégué chargé de l'environnement auprès du ministre de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement. En plus, le ministère de la solidarité, de la femme, de la famille et du développement social.

D'un autre côté, le Maroc vit un mouvement de normalisation en pleine émergence. Le ministère de l'industrie, du commerce et de la mise à niveau de l'économie témoigne d'une grande demande du marché en la matière. Plusieurs normes marocaines sont donc établies. Elles concernent particulièrement le management des aspects sociaux dans l'entreprise à travers la norme NM 00.5.600 (système de management des aspects sociaux dans l'entreprise établi par l'arrêté du ministère de l'industrie et du commerce et de l'énergie et des mines du 17 aout 2001 (B.O, N° 4936 du 29 septembre 2001).

Sur le plan labélisation, la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), par ses grands efforts a mis en place le label CGEM pour la responsabilité sociale de l'entreprise qui est la charte de responsabilité sociale de la CGEM, adoptée le 14 décembre 2006.

De surcroît, le Maroc était membre de la commission francophone de la préparation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociale. Ce mouvement de normalisation reflète une dynamique orientée vers l'intégration des enjeux sociaux dans les systèmes de management et une volonté d'établir les bases normatives pour aller au-delà des obligations légales, et aussi contribuer à un climat de confiance entre les différents acteurs socio-économiques.

Pour la première fois en 2011, les 40 plus grandes entreprises cotées à la bourse de Casablanca ont été notées sur leurs risques de responsabilité sociale par la dite agence[72].

[72] www.vigeo.com

En 2012, Nicole Notat, présidente de Vigéo a remis les trophées «Top-performers RSE» à huit entreprises que Vigéo a identifiées comme les plus performantes parmi les 40 plus grandes capitalisations cotées à la bourse de Casablanca. Ces huit entreprises sont : BMCE Bank, Cosumar, Lafarge Maroc, Lesieur-Cristal, Lydec, Maroc Telecom et société métallurgique d'Imiter (SMI)[73].

Sous un angle syndical, monsieur Moukharik secrétaire général de l'union marocaine du travail (UMT) questionné le 04 avril 2014 sur l'histoire des relations professionnelles qui est traversée par des discontinuités majeures au cours des 30 deSous rnières années. Et comment l'UMT a-t-elle accueilli l'apparition du concept de la RSE dans l'environnement marocain ?[74]

Il a répondu, « *D'abord une remarque : l'UMT est un observateur avisé de l'évolution du capitalisme pendant les 60 dernières années. En tant que telle, nous avons été preneurs dès l'apparition de ce nouveau concept de la RSE.*

L'entreprise, pour nous, est un lieu de création de richesses, mais également d'épanouissent des relations professionnelles entre employeurs et employés. Une entreprise qui réalise des profits importants et où le personnel n'est pas satisfait voire démobilisé car ses droits ne sont pas respectés est un ouragan qui surgira tôt ou tard en emportant avec lui toutes les performances réalisées par l'entreprise.

Le diagnostic qu'offre la démarche RSE permet, en effet, de faire émerger ces conflits latents, ce qui est caché dans l'organisation en somme. Car, les employeurs sont plus préoccupés par la réalisation du profit qu'ils viennent souvent à négliger la dimension sociale de l'entreprise. Or, l'entreprise est d'abord une organisation humaine avec naturellement une forte composante sociale.

Mieux, de nombreuses entreprises qui se croient être un modèle en matière de relations professionnelles ont découvert, lors de diagnostic RSE sérieux, qu'ils peuvent améliorer beaucoup d'aspects dans leur gestion des ressources humaines ».

Enfin, il est à souligner qu'après la COP7 « *conférence of parties* » qui s'est déjà tenue à Marrakech en 2001, la COP22 Marrakech[75] en novembre 2016 vient attester une autre fois la forte volonté et l'engagement continu du Maroc sur la voie du développement durable et de la

[73]http://www.massolia.com/communique-de-presse/nicole-notat-remet-les-trophees-rse-vigeo-a-huit-entreprises-top-performers-de-la-bourse-marocaine/
[74] Bienvenue dans lesleaders.ma, première plateforme web spécialisée dans la RSE au Maroc
[75] www.cop22.ma/

responsabilité sociale. Hakima El Haité, la ministre déléguée chargée de l'environnement avait indiqué à Lima devant l'assemblée générale de la conférence tenue en décembre 2014, que « Lima est la COP des négociations, Paris est celle des décisions », mais la COP22, prévue au Maroc, sera « la conférence de l'action ».

3.1.3 La GRH au Maroc

Si l'on retient comme cadre de référence que la GRH a pour mission de répondre à des exigences de fonctionnement et de régulation du rapport salarial dans les organisations, on peut dater son émergence au Maroc au début du siècle dernier, avec la colonisation et l'introduction du capitalisme qui va progressivement se substituer à des rapports de production non salariaux (Baayoud, 2005).

C'est donc une histoire récente. C'est aussi une histoire que l'on ne peut décrire sans se référer à des événements majeurs, politiques ou économiques (décolonisation, marocanisation, privatisation, ouverture et mondialisation, etc.), plus ou moins extrinsèques à la GRH, mais qui vont la façonner de manière significative. Toute périodisation de la GRH renvoie donc aux facteurs de contingence induits par ces événements majeurs. Partant de ces considérations, on peut distinguer trois grandes périodes. La période coloniale qui se caractérise par la gestion d'une ressource humaine très flexible, les trois décennies qui vont suivre l'indépendance dont la marque principale est la dualité des pratiques de GRH, la période qui s'amorce à l'aube des années 1990 et qui se poursuit au début de ce millénaire.

Comme l'a souligné Aline Scouarnec (2005), le Maroc connaissait une dynamique de changement tant sur le plan interne qu'externe. Les mutations de l'économie, de la société et celles structurant l'espace nécessitent la recherche de moyens adéquats pour maîtriser ce changement. Le Maroc prend ainsi conscience de l'importance des enjeux liés à la mondialisation.

Même si l'insertion du Maroc dans l'économie mondiale était un impératif, elle devait intervenir au moyen d'une participation active des différents acteurs. L'entreprise constitue un de ces lieux privilégiés, où il est possible d'insuffler une dynamique de changement. C'est d'ailleurs ce qui se passe depuis le début des années 1980. En effet, à l'instar de plusieurs pays en voie de développement, un programme d'ajustement structurel a été entrepris par le Maroc. Si ce programme visait l'assouplissement des procédures douanières afin de préparer progressivement les entreprises marocaines à affronter la concurrence internationale. Dans un

tel contexte, la restructuration devient une nécessité, tant pour le secteur privé que pour le secteur public (Scouarnec, 2005). Les entreprises marocaines ont alors à :

- « rechercher des critères d'efficience et de performance;

- concevoir des formes d'implications des salariés et des modalités de gouvernance et organiser les divers instruments permettant à l'entreprise une plus grande participation au progrès économique et social »[76].

Le maintien de l'avantage concurrentiel implique pour les entreprises marocaines d'améliorer le mode de gestion des ressources humaines et de reconfigurer l'objectif de performance autour notamment de la rationalisation du travail. La rationalisation du processus de travail peut se révéler non optimale si elle n'est pas prolongée en terme de valorisation des ressources humaines et d'implication collective des salariés; l'objectif de changer l'entreprise est un processus de longue haleine qui doit contribuer à infléchir l'entreprise vers une configuration d'organisation qualifiante et servant d'espace d'apprentissage. Un tel objectif suppose une internalisation progressive des fonctions de formation et de qualification, ce qui peut s'induire des décisions d'investissement-formation.

L'ouverture à l'environnement international, à l'innovation ou à l'information exige de faire prendre conscience aux salariés des enjeux stratégiques de l'entreprise. C'est donc à une véritable révolution culturelle que doit procéder l'entreprise marocaine. La gestion verticale du personnel doit céder la place à une gestion plus participative, plus ouverte, qui accorde plus de place à l'initiative. Dès lors de nouveaux styles de management et de nouvelles pratiques de gestion apparaissent, qui permettent certes cette nécessaire et indispensable flexibilité, mais qui, en corollaire, exigent de nouveaux types d'acteurs et qui peuvent aussi être source de différenciation sociale. En fonction de la structure par âges de la population, actuellement très jeune et surtout de plus en plus diplômée (actuellement 80% des demandeurs d'emploi sont des jeunes dont le quart sont titulaires au moins du baccalauréat), il parait nécessaire de prendre conscience des enjeux tant économiques que sociaux qui contraignent l'entreprise à des ajustements permanents entre besoins et ressources (Scouarnec, 2005).

3.1.3.1 Le syndicalisme et la négociation collective

3.1.3.1.1 Le syndicalisme

[76] CNJA. (1997), "Sixième session du 26 et 27 février 1997, Conseil national de la jeunesse et de 'avenir, Maroc.

Au Maroc le mouvement syndical a vu le jour le 20 mars 1955 avec la création dans la clandestinité du premier syndicat national des marocains, l'union marocaine du travail (UMT). Le Maroc étant encore sous protectorat français, le gouvernement fit vite paraître son point de vue sur l'apparition de cette centrale syndicale. Il déclare le 21 mars 1955 que « la création d'un tel organisme n'est pas compatible avec la législation actuellement en vigueur au Maroc. Le droit syndical des marocains ne peut être institué, comme dans tous les pays du monde que par la loi, c'est-à-dire au Maroc par un dahir ». L'UMT ne sera reconnue comme centrale syndicale qu'après son expansion dans tout le Maroc, en 1956, elle dénombre 65 000 adhérents. Sa réussite lui vient aussi du roi Mohammed V qui lui confère le statut « d'héritière » du mouvement national. Ayache (1993) signale qu'on compte une vingtaine de syndicats professionnels au Maroc. Toutefois, ce paysage syndical est marqué par un pluralisme « exagéré ». En effet, parmi les 10 millions travailleurs marocains, seulement 6 % sont syndiqués (soit 600 000 environ).

Les syndicats sont présentés par ordre chronologique de leurs créations, et selon les annuaires du ministère marocain de l'emploi et de la formation professionnelle, cependant, les principaux syndicats professionnels sont : l'union marocaine du travail (UMT) créée en mars 1955, l'union générale des travailleurs du Maroc (UGTM) créée en mars 1960, l'union nationale du travail au Maroc (UNTM) créée en Juin 1976, la confédération démocratique du travail (CDT) créée en novembre 1978.

Or, pour la première fois au Maroc en 2004, la loi (Loi n° 65-99 relatives au code du travail) reconnaît la présence des syndicats au sein des entreprises.

Le code du travail a accordé une place importante au dialogue social, à la concertation et la négociation au sein de l'entreprise entre les partenaires économiques et sociaux, comme moyens de modernisation de l'espace des relations professionnelles et de maintien de paix sociale.

Les institutions représentatives des salariés sont de deux types:

- les institutions représentatives externes à l'entreprise (les syndicats des salariés)

- les institutions représentatives internes à l'entreprise (les institutions représentatives élues, les institutions représentatives désignées et les institutions représentatives à partie désignées et à partie élues).

Pour le cas des institutions représentatives internes à l'entreprise, il s'agit des délégués des salariés; pour les institutions représentatives désignées, il s'agit des représentants syndicaux et

pour les institutions représentatives à partie désignées et à partie élues, il s'agit du comité d'entreprise et le comité d'hygiène et de sécurité.

Pour le cas des institutions représentatives désignées, cette loi fixe les conditions qui permettent aux syndicats d'accéder au rang d'organisations syndicales des salariés les plus représentatives. Les attributions du bureau syndical : en vertu de l'article 470 et autres suivants du code du travail, il est institué auprès des entreprises ou des établissements qui occupent plus de 100 salariés, où il existe un ou plusieurs syndicats, un bureau syndical composé par un ou plusieurs membres désignés par le syndicat le plus représentatif ayant obtenu le plus grand nombre de voix lors des dernières élections professionnelles.
Il en résulte que le bureau syndical, institué auprès de l'entreprise, est constitué de membres appartenant à un seul syndicat, et qu'il représente l'ensemble des salariés auprès de l'employeur dans le cadre des attributions qui lui sont conférées par le code du travail. Deux conditions sont nécessaires pour qu'un syndicat puisse obtenir le droit de constituer le bureau syndical :
- Être le syndicat le plus représentatif ou parmi les syndicats les plus représentatifs ;
- Avoir obtenu le plus grand nombre de voix lors des dernières élections professionnelles.
Pour déterminer l'organisation syndicale la plus représentative au niveau de l'entreprise ou de l'établissement, il doit être tenu compte de :

- l'obtention d'au moins 35% du nombre des délégués des salariés élus au niveau de l'entreprise ou de l'établissement ;

- la capacité contractuelle du syndicat.

Le bureau syndical est composé d'un seul délégué syndical lorsque le nombre de salariés est de 100 à 250, de 2 entre 251 et 500, de 3 entre 501 et 2000, de 4 entre 2001 et 3500, de 5 entre 3501 et 6000, de 6 entre 6001 et plus.

La mission du bureau syndical est fixée par l'article 470 du code du travail, elle consiste à présenter à l'employeur le dossier revendicatif, à défendre les revendications collectives et engager des dialogues à leur sujet et à participer à la conclusion de conventions collectives.

3.1.3.1.2 La négociation collective

Au Maroc, le code du travail[77] a abordé les questions, de la négociation collective, dans les articles allant du 92 au 103, et celle de la convention collective du travail, dans les articles allant du 104 à 111.

Dans l'article 92, relatif à la négociation collective, celle-ci est définie : comme le dialogue entre les représentants des organisations syndicales les plus représentatives ou les unions syndicales des salariés les plus représentatives d'une part, et un ou plusieurs employeurs ou les représentants des organisations professionnelles des employeurs d'autre part, aux fins de :

- déterminer et améliorer les conditions du travail et de l'emploi ;

- organiser les relations entre les employeurs et les salariés ;

- organiser les relations entre les employeurs ou leurs organisations d'une part, et une ou plusieurs organisations syndicales des salariés les plus représentatives d'autre part.

Les négociateurs sont libres de régir de manière conventionnelle les rapports de travail, à condition de ne pas contredire les dispositions du code du travail qui ont un caractère d'ordre public.
Une convention collective est conclue à l'échelle de l'entreprise ou de l'établissement, à l'échelle sectorielle ou à l'échelle nationale.

Dans l'article 104 relatif à la convention collective de travail, celle-ci est définit : comme un contrat collectif régissant les relations de travail conclu entre d'une part, les représentants d'une ou plusieurs organisations syndicales des salariés les plus représentatives ou leurs unions et, d'autre part, soit un ou plusieurs employeurs contractant à titre personnel, soit les représentants d'une ou de plusieurs organisations professionnelles des employeurs.

Une dizaine de conventions ont été conclues depuis l'avènement du "nouveau" code du travail en 2004. La multiplication d'organisations syndicales limite le développement des conventions collectives. De nombreuses conventions collectives sont tombées en désuétude.

En 2012, le nombre de conventions collectives en vigueur s'élève à 16, soit 4 de plus qu'en 2010. C'est évidemment encore très insuffisant, lorsqu'on sait que la Tunisie, par exemple, en compte plus d'une cinquantaine. Mais les partenaires sociaux ne manquent pas une occasion pour insister sur l'importance de privilégier ce mode d'organisation des relations

[77] Dahir n° 1-03-194 du 14 rajeb 1424 (11 septembre 2003) portant promulgation de la loi n° 65-99 relative au Code du travail. Bulletin officiel n°5210, 2004 pour le code de travail.

professionnelles, considéré comme de nature à apaiser les tensions dans le monde du travail. Mais en dépit de l'amélioration toute relative intervenue depuis 2004, la volonté affichée par les uns et par les autres de privilégier la convention collective ne se traduit pas, comme il le faut, par des actes concrets. Pourquoi ? Plusieurs raisons à cela. Ahmed Bouharrou, grand spécialiste du sujet, et par ailleurs directeur du travail au ministère de l'emploi et de la formation professionnelle, en voit au moins deux. La première tient à la multiplication d'accords «atypiques» depuis la fin des années 60 et le début des années 70, consécutivement à l'institutionnalisation (en 1962) de la représentation professionnelle au sein de l'entreprise, autrement dit la consécration du délégué du personnel. Avec l'avènement du délégué du personnel, le délégué syndical se trouvait, lui, marginalisé. Et cette marginalisation était accentuée (ou provoquée) par le pluralisme syndical qui prenait forme et ampleur de plus en plus. Avec l'existence de plusieurs syndicats au sein d'une entreprise, chacun a du mal à asseoir sa représentativité, et cela faisait toujours l'affaire des délégués du personnel[78].

3.1.3.2. Les débuts de la RH au Maroc

À l'indépendance du Maroc en 1955, un certain nombre de grandes entreprises multinationales européennes et américaines étaient déjà présentes au Maroc et ont continué à exercer leur activité sans changement. Par contre, beaucoup de PME tenues par des européens ont dû être cédées aux nationaux dont la plupart était d'anciens employés ou hommes de confiance des propriétaires. Cette transition s'est faite sur le tas, sans formation ni vision autre que les techniques apprises dans la précipitation et sans suffisamment de transfert du savoir, particulièrement managérial. Par conséquent, c'est un management archaïque et rudimentaire qui s'implanta dans la plupart de ces entreprises nouvellement acquises. C'est dans ce contexte empreint de beaucoup d'espoir nouveau mais aussi conflictuel et peu préparé à la prise de responsabilité entrepreneuriale que se développèrent les nouveaux rapports sociaux au Maroc. Ces rapports sociaux étaient caractérisés par une gestion des RH empreinte de soumissions à la hiérarchie, de peur de l'autorité avec une organisation purement taylorienne ou anachronique et surtout une absence de dialogue et de développement des savoirs et savoir-faire des salariés. C'est dans une société bloquée et fermée sur elle-même, peu en phase avec les évolutions dans le monde, qu'une grande partie des secteurs productifs au Maroc a dû survivre pendant plus de deux décennies. Seules quelques grandes entreprises nationales tenues par l'état et évoluant dans un îlot protégé, et quelques entreprises multinationales ont échappé à cette longue période

[78] Article du 23- 10- 2012 sur www.lavieeco.com

de stagnation. Depuis la moitié des années 80, tout en restant marquée par les différences notables en fonction du type d'entreprise, du secteur d'activité ou du lien géographique, la fonction RH ou en son absence la gestion des salariés au sein de l'entreprise a globalement évolué. Les rapports sociaux sont différents, les revendications sont plus affirmées et mieux considérées par le patronat en général. Si la structure sociale du pays ou au sein des entreprises n'a pas fondamentalement changé, elle a intégré de nouvelles équations liées aux demandes du droit et de l'équité. Cependant, en dépit de toutes ces évolutions positives, nécessaires mais insuffisantes, la fonction RH reste bâtie sur la même typologie.

3.1.3.3 L'évolution de la fonction ressources humaines au Maroc

À l'image de l'évolution du pays, la GRH au sein des entreprises au Maroc a connu une grande évolution et ce particulièrement depuis l'ouverture du Maroc à la mondialisation et à la mise en œuvre d'une politique plus respectueuse des droits de l'homme. Aujourd'hui, la fonction a atteint un niveau égal aux autres fonctions centrales de l'entreprise. Cette évolution doit continuer pour mériter le titre de fonction stratégique (Bellal, 2014). Il existe une dialectique continue entre le développement de l'homme au travail et le style de management dominant depuis le début de l'ère industrielle. Plus une société évolue vers plus de droit, de transparence dans la gestion des affaires, d'équité dans la redistribution des richesses, plus les rapports sociaux se détendent et deviennent légitimes et vice-versa. Toute l'histoire de la fonction (administration du personnel) depuis son apparition dans le début du XX^{ème} siècle à aujourd'hui (gestion des ressources humaines) est empreinte de ce constat. Au Maroc, l'entreprise moderne n'a vu le jour qu'avec le protectorat à partir des années trente, avec une vision purement taylorienne et dans le meilleur des cas paternaliste. Cette situation qui a duré jusqu'à l'indépendance fût marquée par des rapports sociaux très inégaux entre les « autochtones » et les « européens » (Bellal, 2014).

3.1.3.3.1 Le développement de la fonction RH au Maroc

L'intitulé direction des ressources humaines n'a vu le jour au Maroc qu'au milieu des années 80 et par là s'enclencha aussi une dynamique propre à la fonction, à ses cadres et leaders. Néanmoins, cette évolution ne concerna qu'une partie du système productif et particulièrement les multinationales, les grandes entreprises publiques et quelques entreprises privées nationales de grande taille. Cette nouvelle posture permit à la fonction de gagner en légitimité au sein des entreprises. Parallèlement à l'ouverture du marché national, aux effets de la mondialisation et à la volonté du Maroc de mieux s'intégrer à l'économie internationale et au respect des droits

de l'homme, cette dynamique a donné plus de latitude à la fonction. De plus, elle devint une fonction d'accompagnement au changement dans beaucoup d'entreprises nationales exposées aux vicissitudes de la compétitivité internationale. La particularité du Maroc en matière de GRH est que cette fonction présente toute la panoplie des théories et pratiques ayant été développées dans le domaine depuis l'ère du taylorisme. En effet, c'est en fonction de la typologie structurelle des entreprises, allant de l'informel aux entreprises les plus avant-gardistes dans le domaine des relations sociales et développement des RH que nous décrivons les différents types de pratiques présents au Maroc aujourd'hui …

Selon un article de l'économiste[79], il est signalé qu'au Maroc, le management est très paternaliste, très humain. Les rapports professionnels vont au-delà de la relation employeur/salarié. Dans les PME qui représentent l'essentiel du tissu économique, de même que dans les entreprises de grande taille, l'élément humain est central.

3.1.3.3.1.1 Les entreprises du secteur informel

Ce type d'entreprises exerçant souvent dans la clandestinité ou tolérées par les autorités locales, travaillent dans des conditions déplorables et avec des règles anachroniques ne répondant à aucune logique particulière. Aucun droit social n'est appliqué et les salariés sont souvent exposés à un arbitraire quotidien, ni protection sociale ni contrat de travail, ni fiche de paye… rien qui puisse établir la relation de travail entre le salarié et son employeur. Elles sont souvent installées dans des locaux vétustes, mal aérés, sans respect de l'hygiène ou de sécurité. Quoique ce type de structure continue d'exister à ce jour dans une proportion importante allant des affaires individuelles aux PME, les progrès réalisés par le Maroc en matière des droits de l'homme font que ce type d'exploitations tout en demeurant des lieux de non-droit exercent généralement moins d'arbitraire et de mauvais traitements envers leurs salariés. En effet, sans souscrire à aucun droit social, elles ont tendance au moins dans les grandes villes à payer le SMIG[80] et à respecter l'intégrité de leurs travailleurs.

3.1.3.3.1.2 Les TPE ou entreprises artisanales

À peine intégrées au circuit et règles de l'économie formelle, ces entreprises sont à la frontière de l'informel et tout en ayant une patente et un registre de commerce ou une autorisation d'exploitation, elles exercent à la limite du droit et généralement ne respectent qu'une partie de

[79] http://www.leconomiste.com/article/908176-actu-les-entreprises-trop-paternalistes#sthash.p7E9tL2H.dpuf
[80] SMIG : Salaire minimum interprofessionnel garanti : 10.64 MAD/heure= 2050 MAD/mois= 190 euros net/mois.

leurs obligations. Uniquement les droits sociaux basiques sont partiellement et non systématiquement respectés, c'est généralement le patron qui décide de tout, et n'accepte généralement aucune contestation ni revendication quelconque de ses « subalternes». Dans le meilleur des cas, les salariés de ce type de structures sont déclarés à la CNSS[81]et reçoivent régulièrement leur salaire avec ou sans bulletin de paye. Le salaire appliqué dans ces entités ne dépasse pas dans la quasi-totalité des cas le SMIG[82]et la gestion du personnel y est généralement absente ou archaïque.

3.1.3.3.1.3 Les PME ou entreprises familiales

Dans l'univers des PME, les pratiques de la GRH sont éclectiques et pas assez ancrées en général. Tout dépend du secteur d'activité, de la CNSS : taille, de la vision et de l'ambition à l'international du ou des dirigeants. Le basique d'une gestion du personnel est généralement acquis dans la plus part de ces structures. L'ensemble, du moins une large majorité du personnel est déclaré à la CNSS, les horaires et le SMIG sont généralement respectés, des règles et procédures mêmes rudimentaires sont mises en place. Ce suivi est assuré par une assistante, un comptable, une personne de confiance du décideur ou même un chef du personnel, et dans le meilleur des cas un responsable ressources humaines. Cependant, ces pratiques peuvent être largement améliorées dans une bonne partie de ces entreprises. En effet, nous pouvons de plus en plus trouver dans les entreprises les plus avancées dans le domaine, des entités chargées spécifiquement de la GRH avec à leur tête une personne ayant soit une formation appropriée soit une bonne expérience dans le domaine de la GRH, et de manière variable des pratiques assez évoluées pouvant aller de la description des postes, avec un système de gestion des flux du personnel bien maîtrisé. Des pratiques d'évaluation des performances effectives, un environnement de travail adapté, des relations sociales respectueuses, ainsi que des encouragements à l'évolution du personnel par des formations appropriées. Généralement dans les PME les plus évoluées, la fonction RH a acquis une place importante et est devenue incontournable pour la bonne gestion de l'entreprise et l'atteinte de ses objectifs. Toutefois, dans ce type d'entreprise la décision finale concernant les affaires ayant trait à la gestion des hommes et des femmes de l'entreprise se prend le plus souvent au niveau du chef de l'entreprise ou au sein du cercle familial.

[81] Caisse nationale de sécurité sociale.
[82] SMIG : Salaire minimum interprofessionnel garanti : 10.64 MAD/heure= 2050 MAD/mois= 190 euros net/mois.

3.1.3.3.1.4 Les grandes entreprises nationales et multinationales

Dans la dernière enquête RH, menée par le cabinet DIORH, on dénombre une trentaine d'intitulés différents pour l'entité chargée de la fonction RH dont bien sûr une majorité de DRH : directeur ressources humaines, suivi très loin derrière de direction du capital humain. Pour la quasi-totalité des structures interrogées, cette fonction a un rang de direction centrale, avec son directeur membre du comité de direction ou comité exécutif de l'entreprise. De manière variable, plusieurs sous-entités spécialisées telles que le recrutement, la formation, la gestion des rémunérations, les affaires sociales, l'audit social, la communication interne etc., viennent étoffer les structures de cette direction. En termes d'outils, la plupart possèdent un SIRH sophistiqué et l'intégralité des outils RH[83] connus tels que les classifications, la gestion des successions, la gestion de la mobilité, une grille de rémunération évolutive, un comité d'hygiène et de sécurité… Les plus avancées ont aussi créé une entité spécialement chargée de la RSE ou du respect de l'éthique et la déontologie, etc. Par conséquent, en termes d'outils et de position, la fonction a largement atteint son âge de maturité. Ainsi, aujourd'hui pour être au diapason des pratiques les plus évoluées au niveau international, ce n'est plus au niveau du positionnement, des outils mis à disposition ou du nombre de sous-entités que se mesure l'importance de la fonction RH. C'est à sa capacité à aligner sa stratégie sur celle de l'entreprise, et à démontrer son apport et sa valeur ajoutée aux résultats de l'entreprise, que se mesure son poids. Pour cela, ce sont les compétences, la vision et le rôle du DRH qui doivent plus évoluer pour que ces derniers deviennent des partenaires incontournables pour le développe- ment du business et de compétences. Par conséquent, c'est le plus en amont possible que le DRH doit être sollicité concernant tout nouveau projet ou décision en lien avec la gestion des principaux équilibres de l'entreprise et son devenir. Pour atteindre cette dimension, la fonction RH au Maroc doit pouvoir s'imposer plus par la compétence de ses cadres, le développement de ses prérogatives et la démonstration de sa valeur ajoutée. Le DRH doit être le premier interlocuteur du directeur général (DG) sur toutes les affaires concernant l'acquisition, la gestion et le développement des compétences, projets et structures de l'entreprise.

3.1.3.4 L'apprentissage stratégique des pratiques de GRH

83

La quête d'un équilibre entre l'économique et le social de même que l'élaboration d'une stratégie de motivation du capital humain constitue les bases de l'accroissement des performances de l'entreprise.

Au Maroc, la GRH est embryonnaire dans la grande majorité des entreprises. D'une part, elle est de nature administrative et rarement stratégique. D'autre part, la GRH est instrumentalisée (profusion d'outils utilisés ponctuellement sans alignement avec la stratégie de l'entreprise). En d'autres termes, la gestion du personnel prédomine par rapport à la GRH. De surcroît, les dirigeants d'entreprise qui évoluent au sein d'organisations centralisées s'approprient la fonction RH (Bentaleb, 2002).

Au Maroc, les deux enquêtes réalisées par le cabinet DIORH[84] en 2002 et 2004 sur la fonction RH dans plus de 100 entreprises font ressortir les évolutions rapides des politiques et pratiques et l'adoption de grappes de pratiques proches de celles des entreprises européennes.

La recherche menée auprès des salariés des entreprises marocaines par Chaouki, Igalens et Bensalem (2005) démontre que la mobilisation des RH est étroitement liée à la mise en place de pratiques de rémunération satisfaisantes axées principalement sur les besoins individuels.

Dans cette perspective de développement, l'apprentissage stratégique de politiques et pratiques des RH est indispensable. Ce processus doit dépasser la simple duplication des pratiques GRH. Une contextualisation des pratiques considérant les particularités locales semble nécessaire. En d'autres termes, afin d'être pertinent et efficace, les méthodes et les outils de GRH utilisés sont à adapter à la réalité et au vécu des entreprises évoluant dans les contextes nationaux maghrébins. Entre mimétisme et créativité, les entreprises évoluent dans une dynamique conflictuelle pouvant constituer la base d'une nouvelle réflexion sur concepts et outils GRH acceptés par l'ensemble des acteurs socio-économiques au Maghreb.

Les changements de l'environnement économique, politique et social au niveau mondial font du facteur humain une ressource stratégique source d'avantages compétitifs (Evans, Puick et Barsoux, 2002), les hommes sont des ressources ayant des compétences que les entreprises gèrent afin d'obtenir des résultats.

En ce sens, l'apprentissage stratégique de pratiques de GRH est primordial dans l'optique des firmes marocaines.

[84] DIORH. (2002 et 2004), "Fonction RH au Maroc", Casablanca.

Toutes ces mutations, aussi bien économiques (ouverture, mondialisation et pression concurrentielle) que sociales (redéfinition des règles du jeu social) ouvrent de nouvelles perspectives à l'évolution de la fonction ressources humaines au Maroc.

3.2 Secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc

3.2.1 La composition de l'industrie agroalimentaire (IAA)

La nomenclature en vigueur des activités économiques regroupe dans le secteur des IAA les branches industrielles relatives aux boissons, fruits et légumes, viandes, poisson, lait, corps gras, farines et gruaux, céréales, aliments pour animaux, tabac ainsi que d'autres produits alimentaires.

Les grandes entreprises agro-alimentaires sont soit des groupes nationaux (Groupe ONA, Holmarcom, Ynna holding, etc.), soit des entreprises étrangères (Coca cola, Nestlé, Danone, P&G, Savola, Unilever, etc)[85].

3.2.2 Les principaux atouts et contraintes du secteur

3.2.2.1 Les opportunités de l'industrie agroalimentaires (IAA) au Maroc

Le « plan émergence »[86], lancé en 2005 et ratifié en février 2009 sous l'appellation du pacte national pour l'émergence industrielle (PNEI), constitue une nouvelle stratégie industrielle visant à canaliser les effets de l'ouverture et à dynamiser la mise à niveau du secteur industriel. Ceci afin de permettre au Maroc de mieux se positionner dans les échanges mondiaux et résister face à la montée en puissance des pays asiatiques. Ce plan a identifié les IAA en tant que secteur à fort potentiel de croissance et, parmi les six secteurs appelés à jouer la locomotive économique du pays. La stratégie arrêtée préconise, à long terme, un changement profond du secteur à travers une meilleure valorisation des ressources agricoles et une offre exportable diversifiée et compétitive. Ce changement ne peut s'opérer qu'à travers la sécurisation de l'approvisionnement, le renforcement du tissu productif national permettant l'émergence de firmes industrielles compétitives et l'encouragement de la recherche et développement dans le secteur...

[85] Source : Ministère de l'économie et des fiances, direction des études et des prévisions financières, ''Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc'', Novembre 2010.
[86] Le plan "Émergence" a été officiellement présenté à SM le Roi le 21 décembre 2005 à Casablanca. C'est le Premier ministre, Driss Jettou, en personne qui a procédé à la présentation de cette nouvelle stratégie industrielle du Royaume qui permettra, sur une durée de dix ans, d'accroître de 1,6 point par an le Produit intérieur brut, de réduire le déficit commercial et de créer environ 440.000 postes d'emploi.

Par ailleurs, la progression soutenue de la consommation mondiale des fruits et légumes transformés ouvre de meilleures perspectives pour l'industrie marocaine, pourvue qu'elle intègre parfaitement les impératifs de qualité et de normalisation.

Aussi, la libéralisation du commerce international et la mise en œuvre des accords de libre échange avec certains pays partenaires, offrent de réelles opportunités d'accès des produits agricoles transformés marocains en général et des conserves végétales en particulier à des marchés potentiels (marché américain, marché arabe…). Dans ce même sillage, l'ouverture sur le marché africain constitue l'une des priorités majeures de la nouvelle stratégie de promotion des exportations[87].

3.2.2.2 Les faiblesses de l'IAA

L'IAA nationale demeure dans son ensemble un système productif fragile et structurellement faible. Si au niveau de plusieurs branches, quelques entreprises généralement de création ancienne mieux intégrées ou filiales de multinationales, réalisent des résultats satisfaisants, les performances du secteur demeurent globalement en deçà de ses potentialités.

Les faibles taux d'investissement et le retard technologique, la sous qualification du capital humain et la prédominance du travail précaire, la faiblesse de l'innovation et de la qualité ainsi que les carences de l'organisation managériale des entreprises, caractérisent l'évolution structurelle de cette industrie[88].

L'IAA nationale remplit, dans le cadre de son insertion dans l'économie mondiale (division internationale de travail) une fonction bien précise : celle de produire des produits n'ayant subi qu'une simple transformation et mis à la disposition de firmes et capitaux internationaux qui en tirent le maximum de valeur ajoutée et de profit.

L'évolution indique donc que l'IAA marocaine est de plus en plus orientée vers une tendance à l'enclavement et non dans un processus de domestication ascendante de la valeur ajoutée. Depuis plusieurs années, cette industrie s'est inscrite dans une tendance à la perte de compétitivité non seulement sur les marchés extérieurs mais aussi au niveau du marché domestique.

[87] Source : Ministère de l'économie et des fiances, direction des études et des prévisions financières, ''Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc'', Novembre 2010.
[88] Source : Ministère de l'économie et des fiances, direction des études et des prévisions financières, ''Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc'', Novembre 2010.

Certes, les pratiques protectionnistes de l'union européenne (UE), qui constitue le principal débouché de nos produits ont contribué à cette situation. De même, la faiblesse de la qualité de nos produits, le niveau relativement élevé de nos coûts de production ainsi que l'incapacité de nos industriels à innover en matière de diversification des produits et des marchés ont été déterminants en matière de recul de la compétitivité externe des entreprises nationales.

Il reste à souligner que le caractère très contraignant de l'environnement interne dans lequel évolue les IAA explique à son tour, et dans une large proportion, leur faible performance : les difficultés d'approvisionnement des usines en matière premières agricoles, la faiblesse de la demande solvable, les problèmes du financement et particulièrement pour les petites et moyennes entreprises, le coût élevé du transport, de l'emballage et de l'énergie, et la faiblesse de la recherche dans toute la sphère agro-alimentaire (au niveau de l'agriculture et de l'industrie de transformation). En somme, le processus d'accumulation propre à l'IAA souffre de défaillances et se trouve confronté à d'importantes contraintes au niveau de ses trois phases: la phase de mobilisation du capital, la phase de mise en valeur du capital et enfin la phase de réalisation[89].

Dans un contexte où le marché mondial agro-alimentaire est dominé par de grandes firmes multinationales, où les marchés européen et américain vivent depuis plusieurs années déjà une crise de mise en valeur du capital engagé dans l'alimentaire du fait de la surproduction et de la stagnation de la demande alimentaire et où la concurrence est de plus en plus acerbe entre les pays du sud pour l'écoulement de leur production, la fragilité du système productif national exige une véritable stratégie de redressement et la mise en œuvre d'actions tendant à créer les conditions favorables à une dynamique de progrès au profit de cette industrie. Cela doit être l'œuvre aussi bien des pouvoirs publics que celle des entreprises elles mêmes.

3.2.3 Les principaux acteurs du secteur agro-alimentaires au Maroc

3.2.3.1 Les acteurs institutionnels

3.2.3.1.1 Le ministère de l'agriculture et de la pêche maritime

À travers son département de l'agriculture, est chargé d'élaborer les cadres juridiques et réglementaires pour la mise en œuvre de la politique agricole gouvernementale. Ses domaines de compétence couvrent notamment l'aménagement agricole, l'amélioration et la modernisation des infrastructures du secteur, la rationalisation de l'utilisation des ressources en

[89] Source : Ministère de l'économie et des fiances, direction des études et des prévisions financières, ''Performances et perspectives du secteur de l'industrie agro-alimentaire au Maroc'', Novembre 2010.

eau pour l'irrigation ainsi que la sécurité sanitaire des plantes, des animaux et des produits alimentaires. Le ministère est soutenu dans ses activités par :

- **Le conseil général du développement agricole**

Un organe permanent d'orientation pour la politique agricole et le développement rural intégré au niveau local et régional, ainsi que par les offices régionaux de l'agriculture, qui planifient l'aménagement des terres agricoles au niveau régional.

- **L'agence pour le développement agricole (ADA)**

Est quant à elle chargée de la mise en place du plan Maroc vert (PMV) : elle propose aux autorités gouvernementales les plans d'action relatifs au soutien aux filières agricoles à haute valeur ajoutée et de mise en œuvre des partenariats avec les investisseurs.

3.2.3.1.2 Le ministère de l'industrie du commerce et des nouvelles technologies

Par l'intermédiaire du département du commerce extérieur, est en charge de la stratégie nationale de développement et de promotion des exportations, «Maroc export plus». Le ministère de l'agriculture copréside avec le ministère de l'industrie le comité de suivi en charge de la mise en œuvre des mesures associées au volet agroalimentaire du pacte national pour l'émergence industrielle (PNEI).

3.2.3.1.3 Les fédérations et associations professionnelles

3.2.3.1.3.1 La fédération nationale de l'agroalimentaire (FENAGRI)

Est un interlocuteur majeur pour les différentes problématiques transversales du secteur agroalimentaire. Elle assure un rôle de représentation et de défense des intérêts communs des filières agroalimentaires, en vue de promouvoir le développement du secteur. La FENAGRI porte le projet de contrat programme de l'industrie agroalimentaire attendu pour 2013. Six commissions composées des entreprises actives du secteur agroalimentaire travaillent sur les problématiques identifiées comme prioritaires dont une commission est chargée de l'environnement et développement durable.

3.2.3.1.4 La certification

3.2.3.1.4.1 L'office national de la sécurité sanitaire des aliments (ONSSA)

Il œuvre en tant que régulateur de la sécurité sanitaire des végétaux, des animaux et des produits alimentaires depuis les matières premières jusqu'au consommateur final, y compris les denrées destinées à l'alimentation des animaux.

3.2.3.1.4.2 L'institut marocain de normalisation (IMANOR)

Il assure la coordination des activités de normalisation au niveau national et de certification. Il est également chargé d'accorder le droit d'usage des marques, des labels ou des certificats de conformité aux normes marocaines et référentiels normatifs et d'étudier tout problème d'intérêt général dans le domaine de la normalisation et de la certification.

3.2.3.1.5 Les pôles technologiques

3.2.3.1.5.1 L'institut agronomique et vétérinaire Hassan II de Rabat (IAV)

C'est un centre polytechnique d'expertise multidisciplinaire qui assure la formation initiale et la formation continue des spécialistes en sciences et technologies du vivant et de la terre (ingénieurs, docteurs vétérinaires et docteurs des sciences agronomiques). Il contribue activement à l'effort de modernisation de l'agriculture à travers la conduite de programmes de recherche novateurs répondant aux attentes et aux besoins d'un monde agricole en perpétuelle évolution.

3.2.3.1.5.2 L'institut national de la recherche agronomique (INRA)

C'est l'organisme public, centenaire, chargé d'entreprendre des recherches pour le développement scientifique du secteur agricole, en s'appuyant sur un réseau de centres régionaux.

3.2.3.1.6 Le secteur privé

Les deux principaux groupes exportateurs de fruits et légumes sont : *fresh* fruit et Maroc fruit *board.*

Le secteur agroalimentaire est quant à lui dominé par trois géants marocains : le groupe ONA, Holmarcom et Ynna holding.

3.2.4. La RSE dans le secteur de l'IAA au Maroc

En 2001, l'ISO/COPOLCO, le comité pour la politique en matière de consommation, a initialement montré, l'intérêt d'un travail de l'ISO sur une norme de responsabilité sociale (RS). Or, la publication de l'ISO 26000, lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale a vu le jour en 2010. Elle s'agit d'une norme internationale d'application volontaire, pour tous types d'organisations, quelle que soit leur taille ou leur localisation. Elle constitue ainsi une première

étape visant à inciter tous types d'organismes du secteur public ou du secteur privé à mettre en œuvre ISO 26000 pour profiter des avantages d'une action responsable au niveau sociétal[90].

Le cœur de ladite norme réside dans ses sept questions centrales, parmi celles-ci, la question centrale n° 6 qui traite les questions relatives aux consommateurs, dont une partie consacrée à la protection de leur santé et sécurité. Cela montre l'intérêt qu'apporte la norme à la prise en compte du consommateur dans une démarche de RSE.[91]

Sur un autre plan, plusieurs événements ont marqué la dynamique de la notion de la RSE dans le secteur de l'IAA au Maroc. Nous abordons certains parmi eux.

En janvier 2014, l'agence de notation sociale *Vigéo* a décerné le titre de « *top performers »* en responsabilité sociale à huit entreprises marocaines dont deux en agroalimentaires: (il s'agit d'une sucrerie "Cosumar" et d'une huilerie "Lesieur")[92].

Le carrefour des fournisseurs de l'industrie agroalimentaire (CFIA) a fait son retour en terre marocaine à Casablanca les 16, 17 et 18 septembre 2014[93] sous sa 4ème édition.

Ledit carrefour a répondu à une forte demande des professionnels et fournisseurs du secteur agroalimentaire face au développement croissant de l'industrialisation au Maroc ainsi que les autres pays du Maghreb. De plus, avec le plan Maroc vert (PMV) les entreprises marocaines sont soutenues par des politiques publiques encourageant l'effort de modernisation. Ainsi, l'évènement agroalimentaire du CFIA Maroc permet sans conteste d'accompagner le déploiement stratégique de développement industriel, le salon a présenté 3700 m2 de savoir-faire et technologies à la pointe de l'innovation.

Dans la poursuite de son programme de labellisation RSE, la CGEM compte en 2014, 67 entreprises labellisées "label CGEM pour la RSE", dont 09 en agroalimentaires[94].

3.2.4.1 Le contexte de la sécurité sanitaire des aliments

« La sécurité alimentaire existe lorsque tous les êtres humains ont, à tout moment, un accès physique et économique à une nourriture suffisante, saine et nutritive leur permettant de

[90] Source : www.iso.org
[91] Panorama de l'ISO 26000 Source : FDIS ISO 26000
[92] http://www.vigeo.com
[93] *www.cfia-maroc.com/*
[94] http://www.cgem.ma/upload/1761600962.pdf

satisfaire leurs besoins énergétiques et leurs préférences alimentaires pour mener une vie saine et active »[95].

Selon cette définition, la sécurité alimentaire est le droit des populations à une alimentation saine et nutritive, ainsi qu'à la capacité d'assurer leur survie.

- **La sécurité alimentaire**

Au Maroc, comme dans tant d'autres pays, nous avons besoin de repenser nos modes de production et de consommation alimentaires, de formuler nos choix collectifs avant tout en fonction des besoins et des aspirations de la population. Là, est l'essence d'une « souveraineté» capable d'assurer une réelle sécurité alimentaire du pays (Akesbi, 2013). Il semble que les issues à explorer dans cette perspective devraient s'inscrire au moins dans trois directions. La première devrait aller à la racine du mal qui n'est autre que la dépendance alimentaire ; la seconde devrait repenser les modes de régulation sociale par les finances publiques ; et la troisième devrait s'attacher à réconcilier les citoyens avec leurs États (Akesbi, 2013).

- **La sécurité sanitaire des aliments**

Selon l'organisation mondiale du commerce (OMC), la sécurité sanitaire des aliments « *englobe toutes les mesures destinées à proposer des aliments aussi sûrs que possible* »[96]. Elle « *tient compte de tous les risques, chroniques ou aigus, susceptibles de rendre les aliments préjudiciables à la santé du consommateur* »[97].

Selon l'organisation mondiale de l'alimentation (FAO)[98], le risque est défini ainsi « *fonction de la probabilité d'un effet adverse pour la santé et de sa gravité, du fait de la présence d'un (de)danger(s) dans un aliment* ».

Le danger répond à la définition suivante : « *agent biologique, chimique ou physique présent dans un aliment, ou état de cet aliment pouvant avoir un effet adverse pour la santé* ». La nature des dangers peut être diverse[99]et les préoccupations concernant les risques d'origine alimentaire

[95]Sommet mondial de l'alimentation, (1996).
[96] http://www.who.int/topics/food_safety/fr/
[97] (FAO/OMS, 2003)
[98] Manuel de Procédure de la Commission du Codex Alimentarius -Vingtième Édition: ftp://ftp.fao.org/codex/Publications/ProcManuals/Manual_20f.pdf
[99] Les risques rencontrés dans le domaine de la sécurité sanitaire des aliments sont très variés, englobant les risques « ... les risques provenant de médicaments vétérinaires, de résidus de pesticides, d'additifs alimentaires, de substances pathogènes (comme les bactéries pathogènes, les virus, les parasites, les champignons et leurs toxines), de toxines présentes dans l'environnement telles que métaux lourds (plomb, mercure, etc.) et polluants organiques persistants (dioxine, etc.) et d'agents non conventionnels tels que les prions associés à

portent généralement sur les dangers microbiologiques (Salmonelles, Escherichia Coli, Mycotoxines, etc.), les dangers chimiques (pesticides, dioxine, métaux lourds, etc).

La sécurité sanitaire des aliments constitue un enjeu économique et sociétal majeur depuis les crises sanitaires des années quatre vingt dix. En réponse aux différents incidents sanitaires (vache folle, dioxine du poulet, salmonelle,...) et aux inquiétudes des consommateurs, des instruments de sécurisation des aliments ont été élaborés bien à un niveau multilatéral avec par exemple le codex alimentarius, qu'au niveau national ou au niveau des opérateurs privés (distributeurs, entreprises agro-alimentaires...) (Hamza, 2012).

C'est pourquoi nous assistons à l'émergence d'un nombre considérable de normes, souvent très strictes, mises en place par les pouvoirs publics des pays industrialisés. Les pays développés imposent des normes sanitaires de plus en plus sévères, généralement plus exigeantes que les normes préconisées par les instances multilatérales dans le cadre du codex alimentarius.

3.2.4.2 Les normes privées relatives à la qualité et à la sécurité des aliments dans le commerce international.

La libéralisation du commerce a induit un changement de politique et de stratégie de croissance, la substitution d'importations faisant place à l'exportation a eu pour effet l'implication d'un grand nombre de producteurs dans les activités d'exportation et dans les chaînes d'approvisionnement régionales ou mondiales. Parmi ces dernières, nombreuses sont celles qui s'étendent sur plusieurs pays ou régions et associent un large éventail d'opérateurs différents (Von Hagen, Wozniak et Lamolle, 2014). Assurer la sécurité alimentaire et la qualité de la production, de la transformation et des pratiques commerciales tout au long de ces chaînes mondiales est un véritable défi. C'est pourquoi on a assisté au cours des dernières décennies à une prolifération de normes relatives à la sécurité alimentaire, de plus en plus utilisées pour répondre aux questions de sécurité et de qualité associées aux chaînes de valorisation agro-alimentaires[100].

Du point de vue du producteur comme de l'exportateur, la conformité à ces normes alimentaires peut s'avérer difficile. En outre, la nécessité de fournir de grandes quantités, tout en respectant les mêmes exigences en matière de qualité et de sécurité, requiert souvent des

l'encéphalopathie spongiforme bovine (ESB). » (Buzby, 2001). Tous les aliments ne sont pas considérés comme également dangereux. Si les aliments consommés après cuisson présentent un risque faible, ce sont les aliments consommés crus qui exposent aux risques les plus importants (Buisson et al., 2008)

[100] Pour des informations plus détaillées sur les normes mentionnées dans ce chapitre, consulter le portail Standards Map (www.standardsmap.org).

investissements coûteux. Ces investissements sont le corollaire direct des normes alimentaires en question (Von Hagen, Wozniak et Lamolle, 2014).

3.2.4.3 Le rôle des normes de qualité et de sécurité des aliments dans le commerce international

Les normes de qualité et de sécurité alimentaires se sont multipliées au cours des dernières décennies et sont de plus en plus utilisées dans les chaînes agro-alimentaires de valorisation, et cela pour plusieurs raisons (Von Hagen, Wozniak et Lamolle, 2014). Plus complexes et plus fragmentées que par le passé, les chaînes de valorisation agro-alimentaires sont aussi devenues plus difficiles à gérer. Les scandales touchant à la sécurité alimentaire ont inquiété les consommateurs, et cette sensibilisation accrue va de pair avec un positionnement concurrentiel fondé sur la qualité et l'attribut de l'origine. Enfin, la responsabilité de la sécurité alimentaire est devenue une responsabilité de facto sur de nombreux marchés.

L'harmonisation des normes est un objectif important à plusieurs titres. Les pays qui se conforment aux normes internationales citées dans l'accord sur l'application des mesures sanitaires et phytosanitaires ou accord SPS, commission du codex alimentarius (CAC), office international des épizooties (OIE) et convention internationale pour la protection des végétaux (CIPV) sont automatiquement considérés comme respectant cet accord. Autrement dit, si les membres de l'organisation mondiale du commerce (OMC) respectent ces normes et leurs lignes directrices respectives, la bonne application de l'accord SPS s'en trouve facilitée.

L'adoption par l'OMC de l'accord SPS et de l'accord relatif aux obstacles techniques au commerce (accord TBT) a permis de franchir une étape importante vers une réglementation plus harmonisée de l'alimentation.

L'accord SPS définit en outre des procédures permettant de résoudre les éventuels différends liés à la mise en place des normes alimentaires (Caswell et Henson, 1999). Les nouvelles normes ou règlementations techniques définies par les membres de l'OMC doivent être notifiées avant leur entrée en vigueur, conformément aux termes des accords SPS et TBT.

Bien que l'harmonisation des normes publiques ait considérablement avancé durant les dix dernières années, les gouvernements nationaux continuent à mettre en place des mesures qui ne

sont pas toujours alignées sur les normes internationales, comme en témoigne le nombre de notifications que les membres de l'OMC doivent présenter dans de tels cas[101].

L'harmonisation des normes est d'autant plus importante que les profits qu'elle peut induire sont immenses.

On estime qu'un tiers des produits mondialement échangés sont affectés par les normes privées et que l'élan imprimé au commerce par une harmonisation internationale totale des normes applicables aux produits équivaudrait à une réduction de plusieurs unités des tarifs douaniers (Buthe et Walter, 2011).

Tous les pays partenaires méditerranéens (PPM) ne sont pas impliqués de la même manière dans ce processus de convergence.

Le Maroc bénéficiant du « statut avancé » accordé par l'UE en 2008 est le pays le plus avancé. Depuis le début de l'année 2013, des négociations sont en cours pour la conclusion d'un accord de libre-échange complet et approfondi (ALECA). De ce fait, l'intérêt est grand pour le pays de s'engager dans le processus de convergence des normes sanitaires et phytosanitaires. L'UE a engagé avec le Maroc depuis 2010, le programme « réussir le statut avancé »[102]dans lequel le renforcement du processus de convergence des règlementations sanitaires et phytosanitaires est l'un des dix domaines prioritaires retenus. C'est ainsi que le dispositif juridique et réglementaire national en matière sanitaire et phytosanitaire est en cours de mise à niveau en vue de son rapprochement avec celui de l'UE. Les actions mise en œuvre visent à renforcer le rôle des organismes publics tels que le comité national des mesures sanitaires et phytosanitaires (CNMSP) et de l'office national de la sécurité sanitaire des aliments (ONSSA), créés en 2009 (loi no 25-08). Les instruments mobilisés s'inspirent largement de l'instrument agricole de préadhésion (SAPARD) destiné aux pays d'Europe centrale et orientale dans le cadre la politique d'élargissement de l'UE. Nous pouvons citer par exemple les programmes de jumelages *(Twining*) entre institutions publiques et d'assistance technique (instruments TAIEX6) qui prévoient des échanges d'expertises pour la mise à niveau de la législation

[101] Organisation mondiale du commerce (OMC) (2011), Overview Regarding the Level of Implementation of the Transparency Provisions of the SPS Agreement, OMC, Genève, Comité des mesures sanitaires et phytosanitaire, G/SPS/GEN/804/Rev.4.

[102] Ce programme multisectoriel doté d'un financement de 180 millions d'euros, a pour objectif d'accompagner la mise en oeuvre des principales réformes inscrites dans la feuille de route du « statut avancé » et du plan d'action (2013-2017) du Maroc. L'appui à la convergence règlementaire avec l'UE est l'un des axes de ce programme de coopération.

alimentaire et l'appui à la mise en conformité vis-à-vis des obligations de l'accord de l'OMC sur les mesures sanitaires et phytosanitaires.

3.2.4.3 Description des principales normes relatives à la qualité et à la sécurité des aliments

Au cours des quinze dernières années, on a assisté à l'élaboration d'une multitude de normes relatives à la qualité et à la sécurité des aliments, de codes de bonne pratique et de documents d'orientation en réponse aux besoins spécifiques de certaines industries (pêche et aquaculture, produits agricoles et produits de l'élevage), ainsi qu'à la transformation des produits alimentaires (Von Hagen, Wozniak et Lamolle, 2014). Certaines de ces normes privées ont été élaborées par des organisations non gouvernementales et s'appuient sur des normes et cadres de référence internationaux, tels que le codex alimentarius et l'approche HACCP *(hazard analysis critical control point)* internationalement reconnue d'identification des dangers, ou encore sur des normes ISO (Von Hagen, Wozniak et Lamolle, 2014). En revanche, d'autres normes privées ont été directement élaborées par des associations d'entreprises pour suivre de plus près les questions de sécurité et de qualité alimentaires dans leur propre chaîne d'approvisionnement. Si la plupart de ces initiatives sont internationales, elles ont un fort impact sur la zone méditerranéenne et ses échanges commerciaux de produits agricoles, qu'ils soient régionaux ou internationaux.

3.2.4.3.1 Présentation des principales normes

L'influence des normes relatives à la sécurité et à la qualité des aliments se mesure au nombre d'entreprises du secteur alimentaire qui les connaissent et les appliquent.

On citera notamment le protocole de certification de système de management de la sécurité des aliments, le FSSC 22000, le code de qualité et sécurité alimentaire (SQF), le *british retail consortium global standards for food (*BRC), les normes internationales IFS (*international featured standards for food*), le système de référencement *global GAP*, le système de salubrité *primusGFS,* la certification BAP (*best aquaculture practices*), *l'aquaculture stewardship council* (ASC), le *global red meat standard* (GRMS) et le *CanadaGAP*™. Ces normes peuvent être regroupées en différentes catégories en fonction de leur champ d'application et de la portée de leurs exigences, de leur couverture sectorielle, de leur application régionale et de l'éventualité de leur reconnaissance par d'autres initiatives comme des « équivalents » ou des normes similaires en termes d'application et de sensibilisation. Ces programmes de reconnaissance, également appelés programmes d'analyse comparative, visent à harmoniser les

exigences des normes et à faciliter l'interopérabilité entre leurs processus d'audit et leur méthodes de mise en œuvre.

L'initiative mondiale de la sécurité alimentaire (*global food safety initiative*, GFSI) constitue un tel exemple de reconnaissance et de programme d'analyse comparative initié par des experts de la sécurité alimentaire travaillant pour des sociétés de distribution, des entreprises manufacturières et des entreprises de services alimentaires, ainsi que des prestataires de services associés à la chaîne d'approvisionnement alimentaire.

La GFSI vise à définir une approche mondiale des questions de sécurité alimentaire, en référençant et en reconnaissant les normes de sécurité alimentaire après comparaison avec son document d'orientation.

3.2.4.3.2 Description des efforts d'harmonisation

L'harmonisation des normes relatives à la sécurité et à la qualité des aliments est plus avancée que celle des normes sociales et environnementales (Von Hagen, Wozniak et Lamolle, 2014). Si d'aucuns estiment que les normes de sécurité alimentaire ne sont qu'une « couche » supplémentaire de gouvernance et sapent l'harmonisation, certaines coalitions et normes internationalement reconnues, telles que l'ISO 22000, promeuvent le processus d'harmonisation et d'équivalence[103]. Parmi les exemples que l'on peut citer figurent le BRC au Royaume Uni ou la GFSI au niveau mondial. L'objectif de la GFSI est de promouvoir la convergence entre les différentes normes de sécurité alimentaire à travers un processus continu de référencement et de comparaison (*benchmarking*) des régimes de management de la sécurité alimentaire. En février 2013, la GFSI avait achevé le travail de benchmarking des six régimes suivants : le BRC, les normes internationales IFS, le SQF, le CanadaGAP™, le FSSC 22000 et le GRMS. Ces régimes ou standards étant maintenant considérés comme équivalents, les fournisseurs ne sont pas tenus de se conformer à plus de l'un d'entre eux. Quatre autres normes sont actuellement en cours d'examen[104].

L'harmonisation à travers le *benchmarking* et la reconnaissance mutuelle des normes constitue une stratégie et un moyen efficace de lutte contre les entraves potentielles aux échanges commerciaux. Cette harmonisation des normes pourrait sans doute faire l'objet de traités intergouvernementaux, mais il semble plus réaliste et plus efficace que des coalitions de

[103] FAO et OMC (2010), « Consideration of the Impact of Private Standards », Rome, Commission du Codex Alimentarius (www.mygfsi.com/gfsi-benchmarking-general/ applications-update.html).
[104] Idem.

marques et des consortiums d'entreprises en prennent l'initiative. L'harmonisation est aussi soutenue par la mise en place de *« méta-systèmes »,* comme les procédures HACCP (analyse des risques et maîtrise des points critiques), les bonnes pratiques de fabrication (BPF), les bonnes pratiques agricoles (BPA) et les systèmes de traçabilité. La conformité avec ces systèmes est une condition préalable à la participation au commerce mondial de denrées agro-alimentaires (Henson et Reardon, 2005). Plusieurs normes ou standards incluent ces *« méta-systèmes »,* comme par exemple le système de management de la sécurité alimentaire ISO 22000 et ISO 9000 élaborés par l'ISO (organisation internationale de normalisation), le régime SQF ou le *tesco nature's choice*, qui ont été élaborés par des entreprises individuelles (Jaffee, Henson et Rios Diaz, 2011).

3.2.4.4 La prise en compte de la sécurité sanitaire des aliments au Maroc par une réorganisation du système marocain de contrôle et de sécurité sanitaire des aliments

La législation alimentaire constitue la toile de fond de toutes les activités de contrôle des aliments. La capacité des organisations et des personnes œuvrant dans les divers domaines de la sécurité sanitaire et de la qualité des aliments, de la ferme à la table, dépend, en partie, de l'efficience du cadre national de lois, de réglementations et de normes (FAO, 2007a)

Selon plusieurs études, la mise en place des réglementations alimentaires et la capacité de répondre aux critères SPS internationaux exigés pour les exportations se heurtent dans les pays en développement (PED), en particulier dans les pays les moins avancés, à un certain nombre d'obstacles.

En effet, des lacunes en termes d'infrastructures et de services ne facilitent pas le développement et la mise en place de normes alimentaires. De plus, elles entravent la capacité des acteurs privés à se conformer aux exigences imposées par le commerce agricole (Hamza, 2012).

Le Maroc ainsi dans la même perspective de sécurité des aliments tant au niveau national qu'au niveau de ses relations commerciales internationales n'échappe pas ces soucis omniprésents, surtout relativement aux crises sanitaires et contraintes dont nous citons:

1. apparition des maladies animales contagieuses et dangereuses pouvant être transmissibles à l'homme comme la maladie de la vache folle, la grippe aviaire, etc.

2. expansion des dangers liés à l'alimentation comme les intoxications collectives, les résidus de pesticides et les contaminants des denrées alimentaires: dioxine, benzoperéne et la mélamine;

3. développement des systèmes de contrôle en ce qui concerne les maladies animales et les plantes et les produits alimentaires), fondés sur des bases scientifiques et ayant pour objectif d'assurer la sécurité du consommateur;

4. diversification du commerce international des denrées alimentaires et la nécessité d'harmoniser les critères de sécurité et de qualité des ces denrées;

5. changement de mode de vie et le consommateur devient en plus en plus conscient de l'importance de la sécurité sanitaire des aliments.

Par conséquent, le Maroc a défini des objectifs afin de:

1. assurer la sécurité sanitaire des denrées alimentaires;

2. renforcer la confiance du consommateur;

3. renforcer la compétitivité du produit marocain.

Tout çà, s'est conclu par une réforme législative, il s'agit d'un projet de loi relative à la sécurité sanitaire des denrées alimentaires dont l'outil de travail est l'office national de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (ONSSA)[105].

3.2.4.4.1 L'office national de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires (ONSSA)

C'est un établissement placé sous la tutelle du ministère chargé de l'agriculture, doté de la personnalité morale et de l'autonomie. Il exerce pour le compte de l'état, les attributions relatives à la protection de la santé du consommateur et la préservation de la santé des animaux et des végétaux.

Sur le plan international, la création de l'ONSSA permet de répondre aux recommandations et exigences des organisations spécialisées: SPS et OTC ALE, STATUT AVANCE**,** CIPV, CODEX : FAO, OMS**,** OIE.

Pour réaliser ses missions, l'ONSSA dispose d'importants outils de décision et de contrôle à noter:

- le conseil d'administration

[105] La création de l'ONSSA à partir du 1er janvier 2010 par la Loi n°25-08.

- le comité exécutif

- le comité de veille sanitaire

Mais aussi d'outils juridiques (lois), d'outils d'interventions (directions centrales et régionales) et d'outils d'investigation (laboratoires de contrôle qualité)

Questionné sur la stratégie de lutte contre les produits impropres à la consommation,[106] Ahmed BENTOUHAMI, directeur général de l'ONSSA, évoque que cette institution s'investi de missions relatives à la protection de la santé du consommateur et à la préservation de la santé des animaux et des végétaux et applique la politique du gouvernement en matière de sécurité sanitaire des végétaux, des animaux et des produits alimentaires depuis les matières premières jusqu'au consommateur final, y compris les aliments pour animaux. Pour ce faire, l'ONSSA adopte une approche innovante et moderne en matière de sécurité qui est basée sur : le contrôle harmonisé des processus de fabrication basé sur le principe de l'analyse de risque; l'octroi de l'agrément sanitaire à tous les établissements agroalimentaires avant la mise sur le marché de leurs produits. Ainsi que la responsabilisation des professionnels par : l'obligation de l'*auto-contrôle*; l'obligation de la mise en place de la traçabilité et responsabilisation des professionnels pour le retrait des produits dangereux ou non-conformes et l'élaboration et la mise en œuvre des guides de bonnes pratiques d'hygiène et de fabrication. Cette approche a permis de passer d'un système où le contrôle concernait les produits alimentaires finis et mis sur le marché à un système de contrôle de tout le processus de la chaîne alimentaire (agrément, *auto-contrôle*, traçabilité des animaux, des végétaux et des produits alimentaires). Dans ce prolongement, l'office national de sécurité sanitaire des aliments (ONSSA) voulait agréer 3000 entreprises marocaines aux normes de sécurité alimentaires en 2014.

L'office a débuté en 2013 un processus de délivrance des agréments et autorisation aux entreprises du secteur agroalimentaire au Maroc. 1400 entreprises sur 5000 ont obtenu cette certification. L'objectif est de vérifier la conformité des conditions d'élaboration, de production et de commercialisation de ces denrées alimentaires avec les recommandations de la loi 28-07[107] qui porte sur la sécurité sanitaire des denrées. Le respect des conditions d'hygiène, la conception d'un programme d'autocontrôle et la mise en place d'un système de traçabilité figurent parmi les critères d'obtention de cet agrément. Selon, l'ONSSA, l'opération devrait prendre fin en 2016.

[106] *www.leseco.ma*
[107] www.africanbusinessjournal.info

Le contrôle officiel effectué par les inspecteurs de l'ONSSA dans les établissements produisant des produits alimentaires ou des aliments pour animaux devient un contrôle préventif. En plus de ce premier type de contrôle, l'ONSSA effectue les contrôles suivants: le contrôle quotidien de proximité : cas des abattoirs, halles aux poissons, marchés de gros; le contrôle aux frontières pour s'assurer de la sécurité sanitaire des produits alimentaires à l'import et à l'export. Le contrôle des produits importés repose sur 3 types de contrôle : un contrôle documentaire (vérification des documents : certificats sanitaires), un contrôle physique du produit et enfin un contrôle analytique des échantillons de ces produits; un contrôle programmé : il s'agit d'un contrôle basé sur l'analyse des risques liés à chaque secteur de production. En effet, les établissements sont régulièrement suivis et classés selon l'importance du risque. Les établissements présentant un haut niveau de risque sont fréquemment et régulièrement surveillés et contrôlés jusqu'à leur mise à niveau conformément à la réglementation en vigueur. Ceux présentant des risques sont sommés d'arrêter la production et la commercialisation de leurs produits jusqu'à leur mise en conformité. En plus d'un contrôle conjoncturel: il s'agit d'un contrôle renforcé des produits alimentaires durant certaines périodes de l'année au niveau des points de vente, des établissements, à l'importation et à l'exportation (saison estivale, le mois sacré de Ramadan, la fête du sacrifice, l'opération transit des marocains résidant à l'étranger…).

- Questionné par le journal de l'économiste de la part des unités agroalimentaires qui répondent réellement aux critères d'agréage établis par la loi sur la sécurité des aliments [108] ; Ahmed BENTOUHAMI signale que l'opération d'octroi des autorisations et agréments sanitaires, proprement dite, va très bientôt démarrer avec la publication des textes d'application de la Loi n° 28-07[109] relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires. Toutes les entreprises seront ainsi évaluées sur la pertinence des systèmes d'autocontrôles mis en place qui sera à la base de l'autorisation ou de l'agrément sanitaire qui leur seront attribués.
Il convient de préciser ici que tous les établissements qui sont conformes aux exigences des dispositions de la Loi n° 28-07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires portant sur les modalités d'attribution de l'agrément et de l'autorisation. Ces derniers se verront attribuer l'agrément dès la publication de l'arrêté d'application de cette loi. Il ne s'agira là que d'une simple formalité de conversion du document administratif en agrément sanitaire. Leur

[108] See more at: http://www.leconomiste.com/article/905972-nouveau-sch-ma-de-la-s-curit-alimentairela-campagne-d-agr-ments-sanitaires-d-marre#sthash.Ldkbslj8.dpuf
[109] Décret n° 2-10-473 du 7 chaoual 1432 (6 septembre 2011) pris pour l'application de certaines dispositions de la loi n° 28-07 relative à la sécurité sanitaire des produits alimentaires. Bulletin officiel n° 5984 du 8 kaada 1432 (6-10-2011)

nombre s'élève à 900 établissements répartis entre 700 opérant dans le secteur des produits de la pêche et 200 dans les autres secteurs (produits laitiers, charcuterie, boyauderies…) Pour ce qui est du secteur des produits végétaux et d'origine végétale, l'ONSSA a recensé jusqu'à présent plus de 2.200 établissements opérant dans ce secteur. Certains d'entre eux répondent aux exigences sanitaires prévues par la Loi n° 28-07 par contre plus du tiers, constitués de petites ou moyennes entreprises (PME) nécessite des efforts de mise à niveau pour se mettre en phase avec les exigences sanitaires. Dans tous les cas, l'ONSSA compte accompagner ces établissements pour qu'à terme, tout le monde se conforme à la loi.

3.2.4.4.1.1 Déclinaison des exigences dans un contexte de prédominance du vrac

Le vrac, comme l'informel et la contrebande, sont des phénomènes qui, non seulement rongent l'économie marocaine, mais peuvent être à l'origine de sérieux problèmes de sécurité sanitaire en raison de la nature, l'origine, de la particularité et aussi des conditions dans lesquelles les produits alimentaires sont commercialisés. Dans ce contexte, le consommateur est invité à s'approvisionner en produits préemballés et issus d'établissements agréés ou autorisés par l'ONSSA et qui font régulièrement l'objet de contrôles officiels.

3.2.4.4.2 L'institut national de normalisation (IMANOR)

L'institut marocain de normalisation (IMANOR)[110] est l'organisme officiel marocain chargé de la normalisation, créé par le législateur marocain en 2010, en remplaçant le service de normalisation industrielle marocaine (SNIMA) qui était une entité rattachée au ministère chargé de l'industrie.

À travers son nouveau statut d'organisme ayant l'autonomie administrative et financière, l'IMANOR vise d'une part à contribuer à l'accroissement de la compétitivité des entreprises marocaines et d'autre part, à apporter son soutien aux politiques publiques établissant les conditions de concurrence économique, la protection des consommateurs, la préservation de l'environnement et l'amélioration des conditions de vie.

La loi marocaine n°12-06 créant l'institut marocain de normalisation (IMANOR) est entrée en vigueur le 18 mars 2011. L'IMANOR reprendra l'ensemble des activités assurées par le service de normalisation industrielle marocaine (SNIMA), créé en 1970 et placé sous l'autorité du ministère de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies.

L'institut marocain de normalisation aura pour principales missions :

[110] www.imanor.ma

- la production de normes et de référentiels normatifs ;

- la certification de conformité aux normes et aux référentiels normatifs ;

- la formation sur les normes et les techniques de leur mise en œuvre ;

- la représentation du Maroc auprès des organisations internationales et régionales de normalisation ;

- la diffusion de l'information sur les normes et les activités y afférentes.

En tant qu'établissement public, l'IMANOR est administré par un conseil d'administration regroupant les représentants du secteur public, du secteur privé, des associations de consommateurs, des laboratoires et des établissements de recherche et de formation. Le conseil d'administration fixera lors de ses premières réunions la structure de l'Institut et arrêtera son budget.

L'IMANOR assurera la représentation du Maroc auprès de toutes les instances nationales, régionales et internationales de normalisation. Le Maroc est en effet membre de l'organisation internationale de normalisation (ISO) depuis 1963 et a adhéré récemment à la commission électrotechnique internationale (CEI). D'un point de vue régional, il est membre de l'organisation arabe pour le développement industriel et minier (OADIM) ainsi que membre affilié du comité européen de normalisation (CEN) et du comité européen de normalisation en électronique et en électrotechnique (CENELEC).

En 2012, la commission européenne a prévu de lancer un projet de jumelage institutionnel afin de soutenir la création de l'IMANOR et le développement de ses activités.

3.2.4.5 La posture du gouvernement versus celle de la FENAGRI à l'égard du secteur de l'IAA

3.2.4.5.1 La posture du gouvernement

Abdelkader Amara, le ministre de l'industrie du commerce et des nouvelles technologies a parlé sur le comment se porte le secteur agroalimentaire au Maroc ?

C'est un secteur prometteur, à en juger à sa croissance. Sur les dix dernières années, l'agroalimentaire a clairement évolué et d'une manière continue. À titre d'illustration, le chiffre d'affaires du secteur a connu une augmentation importante passant de 61 en 2000 à

112 milliards de dirhams en 2011, soit un taux de croissance annuel moyen de 6%. Facteur de valorisation de la production agricole et halieutique, ce secteur détient donc une place

importante dans l'industrie nationale à travers sa participation à l'amélioration de la balance commerciale et à la création d'emplois. Il a ainsi généré, en 2011, une valeur ajoutée d'environ 29 milliards de dirhams, soit 29% du produit intérieur brut (PIB) industriel, et regroupe 2.093 entreprises, soit 26% de l'ensemble des unités industrielles. Quant au nombre d'emplois, il avoisine les 125.120 personnes, soit 22% de l'effectif industriel global. Pour ce qui est de la valeur de la production de ce type d'industries, elle s'est située à près de 102 milliards de dirhams en 2011, soit 26% de la production industrielle totale. Les exportations réalisées par ce secteur représentent 11% des exportations industrielles en franchissant en 2011 la valeur de 12 milliards de dirhams.

3.2.4.5.2 La posture de la FENAGRI

Lors de la troisième édition des assises de l'industrie tenue à Tanger le 20 février 2013 pour faire le bilan du PNEI, la situation des IAA est proclamée n'est pas enviable.

À ce jour, certes, certaines filières telles l'automobile, l'aéronautique et l'*offshoring* surfent sur une vague de croissance essentiellement grâce à la mise en œuvre du PNEI, d'autres par contre ont toujours des difficultés à prendre leur élan, faute de visibilité à long terme. Plus que jamais, des secteurs comme la pharmaceutique, l'agroalimentaire, le textile et le cuir, l'industrie chimique et para chimique ainsi que les industries métallurgique, métallique et élecro-mécanique (IMME) ont besoin de mesures de mise à niveau et de promotion des investissements pour une meilleure compétitivité, dans un contexte d'ouverture continue des frontières.

La situation de l'IAA n'est pas non plus enviable. Elle subit à son tour l'ouverture démesurée des frontières. Amine Berrada Sounni, président de la fédération nationale de l'agroalimentaire (FENAGRI), alerte que « *le secteur a besoin d'une visibilité pour attirer les investissements nécessaires. Nous avons besoin d'une feuille de route pour rattraper le retard, d'autant plus que dans cinq ans, dans le cadre de l'accord avec l'UE, il n y aura plus de droits de douane, même sur les produits transformés. Suffisamment de diagnostics ont été élaborés jusqu'à maintenant, il faut passer à l'acte* ». À ce jour, aucune avancée n'est à signaler sur la rédaction du contrat-programme de cette industrie. D'ailleurs, lors de la rencontre CGEM-MEDEF, le 12 décembre 2012, le ministre de l'industrie, du commerce et des nouvelles technologies, Abdelkader Aâmara, a même annoncé la signature d'un contrat-programme pour le secteur de l'agro-alimentaire, lors des assises de l'industrie en 2013. Cette promesse n'a pourtant pas été tenue le jour.

Questionné sur le comment s'annonce l'avenir de l'IAA avec la multiplication des ALE signés par le Maroc ?[111] Monsieur Amine Berrada Sounni président de la FENAGRI évoque que, « *l'industrie de transformation agroalimentaire comprend au Maroc de nombreuses branches sectorielles : produits laitiers, transformation de la viande, biscuiterie, confiserie, chocolaterie, farines, sucre, huiles et margarines, jus de fruits, pâtes et couscous, conserves, sels et condiments. Les données disponibles montrent que le secteur agroalimentaire est la 2ème branche industrielle du pays avec près de 30% de la production industrielle totale. La valeur ajoutée du secteur est encore faible par rapport à son potentiel* ». Il revient pour attirer l'attention sur le fait que « *d'après les données disponibles, le secteur de l'agroalimentaire, c'est-à-dire celui qui transforme industriellement les matières premières agricoles en produits plus élaborés et donc en créant de la valeur ajoutée, ne représente au Maroc que 4 à 5% du total du PIB. La part de la transformation des matières premières agricoles du pays n'est que de 15%. Ces deux chiffres sont très faibles si on les compare à ceux d'autres pays* ». Elle signale encore que « *la transformation industrielle possède des marges de progression considérables dans la création de richesses pour le pays* ». IL termine en soulignant que « *le secteur est donc porteur et stratégique pour le Maroc : santé publique et alimentation, sécurité alimentaire, adaptation des produits aux attentes des consommateurs de plus en plus ouverts sur le monde* ».

Conclusion section 3

Dans cette section nous avons décrit le contexte macro-organisationnel dans lequel s'inscrit le secteur d'investigation de notre recherche, à savoir, le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc.

Nous avons étayé brièvement un regard historique sur la Maroc et sa culture et avons mis en exergue l'évolution du contexte dans lequel vit l'entreprise marocaine, en abordant les mouvements de la RSE et de la GRH et atterrissant par nous focaliser sur le secteur de l'IAA.

Les entreprises du secteur de l'IAA sont soumises à des mutations qui remettent en question tant leurs finalités, leurs missions et leurs identités que celles des professionnels y œuvrant.

Le fonctionnement privé dudit secteur le soumet de plus en plus aux contraintes économiques et aux difficultés liées à ce contexte. Nous verrons alors que la description du contexte institutionnel effectuée s'avérait être une nécessité dans la mesure où les personnes interrogées l'évoquent massivement.

[111] Publié le 27-04-2013 à 19:21 Par : Leseco.ma

Après cette présentation du contexte macro-organisationnel situant le secteur de l'IAA pour la recherche menée, nous allons à présent nous attacher à décrire les outils méthodologiques mis en œuvre afin de répondre à notre question de recherche, les phases de collecte des données primaires et de traitement des données recueillies.

Conclusion du chapitre 3

Tout chercheur, au début de sa recherche, se trouve confronter à une multitude de paradigmes scientifiques et épistémologiques, mais aussi à une diversité des méthodes lui éclairant la voie à l'exploration, dans lesquelles il doit se positionner. Cette multiplicité génère une impression de déséquilibre, dans laquelle la finalité et l'objectif visés par la recherche restent des éléments de stabilité. Seule une réflexion antérieure établie sur la nature des objets étudiés (phénomènes humains et organisationnels), leur conséquence sur la connaissance produite (subjective), la finalité du travail de recherche (compréhension) et les voies menant à cette finalité (interprétation), peut permettre au chercheur de prendre place dans les référentiels proposés et de mettre à jour une cohérence dans sa démarche de recherche. Le tableau suivant résume les choix épistémologique et méthodologique entrepris.

Tableau 20. Récapitulatif des choix épistémologiques et méthodologiques entrepris

Positionnement scientifique	Paradigme des sciences de l'artificiel : Phénomènes humains et organisationnels
Positionnement épistémologique	Paradigme constructiviste Compréhension
Raisonnement scientifique	Induction Exploration hybride
Approche	Qualitative Contextualisation

Il apparait, d'un point de vue logique, que ces questionnements et ces positionnements épistémologique et méthodologique précèdent et guide le cadre de référence (le choix des concepts et des théories mobilisées) dans lequel s'inscrit cette recherche. La démarche repose donc sur un mouvement itératif entre le positionnement du chercheur et les cadres conceptuels et théoriques qu'il explore. Un schéma a été présenté qui montre la cohérence entre notre posture épistémologique, méthodologique et les référentiels conceptuels mobilisés dans le cadre de notre recherche.

Après avoir décrit les fondements de notre recherche, et nous être positionné dans le paradigme épistémologique constructiviste en optant pour une méthodologie qualitative, nous

avons étayé une présentation situant le contexte macro-organisationnel pour la recherche menée en positionnant le secteur d'investigation à savoir, celui de l'IAA.

Nous allons à présent expliciter le déroulement de notre recherche.

Chapitre 4. Déroulement de la recherche de la collecte au traitement des données

L'étape de la collecte des données est une étape cruciale. Cela particulièrement dans les méthodes qualitatives où la qualité, la légitimité et la validité de la recherche dépendent en grande partie des modalités de recueil mises en place pour observer le phénomène étudié, de la richesse et la pertinence des données collectées.

Le premier objectif de la méthodologie de recherche est d'identifier les objectifs de l'étude, puis choisir la méthode et les techniques de l'enquête, ensuite recueillir les informations, réaliser une analyse de contenu, et enfin, synthétiser les résultats.

Nous avons déjà schématisé le lien entre notre objet de recherche, notre positionnement scientifique et épistémologique et la méthodologie choisie.

En effet comment comprendre la perception de la RSE et ses effets sur l'implication organisationnelle ? Comment défendre la thèse selon laquelle il pourrait exister dans un contexte contraignant qui caractérise le secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc, la perception de la RSE peut apporter des impacts sur l'implication organisationnelle? Quels outils de collecte des données permettent-ils d'atteindre ces résultats ? Et comment ces résultats vont-ils être traités ?

Ce chapitre expose donc le déroulement de notre recherche en précisant les choix méthodologiques entrepris pour explorer notre objet de recherche. Il se compose de trois sections : une première s'attache à décrire dans un premier temps une étude exploratoire et, dans un deuxième temps, une étude approfondie détaillant les choix méthodologiques effectués (principalement les entretiens semi-directifs) et le travail épistémique qui en découle. Une seconde section trait de l'analyse des données recueillies et enfin, une troisième section vient reprendre l'interprétation et la discussion des résultats obtenus.

Section 1. Etudes exploratoire et approfondie ainsi que le recueil des données primaires

Cette section s'est attachée à décrire dans un premier temps une étude exploratoire et, dans un deuxième temps, une étude approfondie détaillant les choix méthodologiques effectués (principalement les entretiens semi-directifs) et le travail épistémique qui en découle.

La première étude exploratoire est menée auprès des acteurs du secteur de l'IAA au Maroc dans le but d'enrichir la construction du cadre théorique. Le choix d'une étude qualitative exploratoire est motivé par la volonté de mieux cerner le point de vue d'experts à travers des discussions ouvertes.

Dans la même perspective, nous faisons référence aux apports de nos contributions sur des travaux entrepris avec le Lirsa du Cnam de Paris qui étaient des opportunités substantiellement intéressantes.

En outre, nous aborderons les autres apports au travers nos invitations aux salons, aux séminaires et aux journées d'étude au Maroc principalement dans le cadre du « *business forum* des solutions en ressources humaines (Solutions RH) », « le carrefour des fournisseurs de l'industrie agroalimentaire (CFIA) », « l'association RSO du Maroc » et « la CGEM ».

La deuxième étude approfondie est menée auprès des cadres salariés d'entreprises de notre échantillon à travers des entretiens semi-directifs.

Effectuer une recherche qualitative approfondie à l'aide des entretiens, demande un tri au préalable soit des organisations, soit des individus au regard des critères déterminés en amont. La démarche nous ayant permis d'effectuer le tri et les caractéristiques de chaque organisation ou individu objet de notre recherche. Ainsi nous avons présenté les facteurs nécessaires à la démarche du choix du terrain d'enquête, un échantillon de convenance englobant 12 entreprises du secteur agroalimentaire engagée sur la RSE puis, le choix de 36 cadres salariés à interroger.

Pour rappel, les entretiens ont « *pour objet de recueillir les traces des comportements, les interactions sociales et les perceptions par le discours des acteurs* » (Wacheux, 1996). Les entretiens menés ont été variés, menés auprès des cadres salariés et de manière semi-directive.

Les entretiens ont eu lieu dans l'entreprise. Les entretiens semi-directifs ont impliqué la réalisation d'un guide d'entretien réalisé - selon un processus : élaboration, enrichissement, test et validation - à destination des cadres salariés d'entreprises étudiées.

1.1 Etude exploratoire

1.1.1 Entretiens informels avec des experts

En effet, l'étude de la perception de la RSE et ses effets sur les attitudes et les comportements d'implication organisationnelle des cadres salariés d'entreprises du secteur de l'IAA au Maroc reste ouverte. Il fallait formuler des questions de recherche précises. Cette étude exploratoire nous a permis de circonscrire le problème, de préciser la problématique et de clarifier les concepts. Selon Bordeleau (1982) : « *il faut d'abord explorer sur le terrain le problème et en dégager les caractéristiques principales* ».

Avant d'entamer notre travail empirique, nous avons prévu rencontrer des experts et des acteurs de la gestion des ressources humaines (GRH), des responsables de l'office national de la santé et de la sécurité alimentaire (ONSSA), de l'industrie agroalimentaire (IAA), des cabinets de conseil en gestion et notation sociale (bureau Veritas, agence Vigéo), l'association des gestionnaires et formateurs en ressources humaines (AGEF), des chercheurs, des responsables au sein du ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement, l'association des qualiticiens au Maroc (AQM), l'institut marocain de normalisation (IMANOR), les syndicats, l'association de la responsabilité sociétale des organisations (RSO) Maroc, la fédération nationale de l'agroalimentaire (FENAGRI) et la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM). Ces entretiens d'experts, qui étaient sous une forme de discussions ouvertes et informelles, consistaient à interroger plusieurs personnes qui, par leurs fonctions, leurs spécialités ou leurs expériences permettent d'aboutir à une expertise. Notre objectif demeure de mieux comprendre la question posée dans ses différents aspects ainsi que les divers points critiques à prendre en compte, d'établir les priorités de la recherche, de clarifier des concepts et enrichir le modèle théorique.

Souvent le recours à ce type d'entretiens s'effectue lorsque les champs d'étude sont nouveaux et complexes, lorsque peu de choses sont publiées dans le domaine ou d'une absence de théories (Igalens, 1995). Ces conversations non structurées autour des thèmes très généraux tels que la RSE et la GRH au Maroc : pratiques et évolution, le comportement organisationnel, le degré d'intégration de la GRH dans la stratégie de l'entreprise, les pratiques d'implication organisationnelle,….furent riche d'enseignements.

Les premières entrevues, sous forme de discussions ouvertes et informelles, ont permis de délimiter le champ de la recherche et d'exclure, ou au contraire de conserver certains aspects. C'est ainsi que nous avons choisi d'étudier la perception de la RSE, les comportements d'implication organisationnelle en mobilisant la théorie de confiance organisationnelle en tant que cadre explicatif, mais également d'opter pour le secteur de l'IAA en tant que terrain d'investigation.

1.1.2 Apports de nos contributions sur des travaux entrepris avec le Lirsa du Cnam de Paris

Nous avons établi autant de contacts lors de nos précédentes recherches, dont nous citons particulièrement celles entreprises avec le laboratoire interdisciplinaire (Lirsa) de l'école Abbé Grégoire du Cnam de Paris, à savoir notre mémoire de propédeutique en 2011 et de notre projet de thèse en 2012. Sans autant nier la valeur apportée par notre expérience professionnelle de 30 ans en qualité de cadre salarié dans une entreprise multinationale en IAA au Maroc. Cette position m'a permis d'être en permanence dans une situation d'observation participante, et donc un acteur observateur et témoin. Cette période professionnelle nous a été aussi une grande opportunité de capitaliser sur un réseau relationnel et professionnel important dans ledit secteur.

C'est ainsi que nous nous sommes employés à identifier les concepts pertinents et le vocabulaire adapté.

Par ailleurs, nous avons effectué d'autres travaux dans la cadre de notre thèse, appuyés par des visites d'entreprise et des entretiens semi-directifs avec leurs cadres salariés, qui nous ont permis de contextualiser nos questionnements d'inspiration essentiellement théorique. Nous avons affiné et parfois reformulé les questions dans les termes plus appropriés, plus explicites, moins techniques.

Nous citons ces différentes contributions et nous revenons ensuite à explorer de manière récapitulative leurs apports pour notre recherche.

-Le séminaire doctoral commun, « La sécurité alimentaire en question ». Un séminaire co-organisé par l'institut d'étude du développement économique et social ((IEDES) (UMR 201)) le jeudi 11 décembre 2014 à l'IEDES, université Paris 1 Panthéon Sorbonne et le laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action ((LIRSA) (EA 4603)) (membres d'heSam université). Notre contribution a traité « Les spécificités de la RSE en agroalimentaire. Etude de cas dans un contexte de sécurité des aliments au Maroc ».

Cette contribution a été publiée sur le site du Lirsa, rubrique « Faut Lirsa ».

-La journée d'études, « La confiance en questions ». Une journée co-organisée par le Lirsa (CNAM) et le CRC (MINES), avec le soutien de l'IMdR le vendredi 20 mars 2015, au conservatoire national des arts et métiers (CNAM) de Paris. Notre contribution a abordé le sujet de la « Confiance, RSE et implication organisationnelle ».

Cette contribution a fait l'objet d'un acte de publication sur un ouvrage collectif en 2016, « La confiance en questions », sous la direction de Sophie Agulhon, Franck Guarnieri, Sonny Perseil et Yvon Pesqueux (Agulhon, Guarnieri, Perseil et Pesqueux, 2016).

-Le colloque doctoral international : « Le questionnement sur l'éthique en sciences économiques, sociales et techniques ». Un colloque co-organisé par le laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (LIRSA EA 4603) et l'université « 1er décembre 1918 d'Alba Iulia », le jeudi et vendredi 29 et 30 octobre 2015, au conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Notre contribution a mis le focus sur « L'éthique et la RSE ».

Cette contribution a été publiée sur le site du Lirsa, rubrique « Faut Lirsa ».

1.1.2.1 Le séminaire doctoral commun co-organisé par l'IEDES (UMR 201) - université Paris 1 Panthéon Sorbonne et LIRSA (EA 4603) CNAM de Paris

Il est à mentionner que notre contribution dans le séminaire doctoral commun « La sécurité alimentaire en question » co-organisé par l'institut d'étude du développement économique et social (IEDES (UMR 201)), université Paris 1 Panthéon Sorbonne et le laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (Lirsa (EA 4603)) (membres d'heSam université), le jeudi 11 décembre 2014, à l'IEDES fut riche d'enseignement et nous a été une occasion pour aborder le sujet : « Les spécificités de la RSE en agroalimentaire. Etude de cas dans un contexte de sécurité des aliments au Maroc ».

Ce séminaire nous a placés sous un nouvel angle de vue et nous offert l'occasion d'explorer le secteur de l'IAA au Maroc considéré comme champ terrain d'investigation sur lequel va porter notre étude approfondie d'une part, et d'autre part, de répondre partiellement à notre question de recherche encore plus large : « l'impact de la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle».

La formulation de notre démarche de recherche repose de fait sur le choix d'une logique exploratoire qualitative inductive type compréhensive.

1.1.2.1.1 Les investigations sur le terrain

***** Lors d'une série de discussions avec les responsables régionaux de l'office national de la santé et sécurité des aliments (ONSSA), ces derniers évoquent que la mise à niveau du secteur agroalimentaire au Maroc demeure un chantier périlleux et de longue haleine, mais il faut toujours bien croire de rattraper les retards engendrés sur les plans qualité et sécurité des aliments de l'amont à l'aval. Plusieurs établissements sont déjà mis en conformité aux exigences de la sécurité sanitaire des aliments, pour d'autres un accompagnement de pointe est mis en œuvre pour les aider à se mettre à niveau.

***** Un entretien a été réalisé le 06 mai 2014 avec madame Rajaa Tazi Sidqui, chargée de mission RSE et labels au sein de la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), qui nous a attesté que le discours royal lors la troisième édition des « intégrales de l'investissement » en 2005 constituait un signal politique fort et un vecteur d'incitation et d'encouragement aux initiatives privées : « *La responsabilité sociale des investisseurs a pour pendant et pour condition la responsabilité sociale des entreprises. À cet égard, nous suivons avec intérêt et satisfaction l'action des entreprises marocaines qui se sont volontairement engagées dans cette voie* »[112]. Depuis ce moment, la RSE émergeait dans le milieu des affaires. De sa part, la confédération générale des entreprises du Maroc (CGEM), a mis en place le label CGEM pour la responsabilité sociale de l'entreprise qui est la charte de responsabilité sociale de la CGEM, adoptée le 14 décembre 2006. Cette charte est définie en conformité avec les principes fondamentaux de la constitution du royaume et les stipulations des conventions internationales, relatives au respect des droits fondamentaux de la personne humaine, de la protection de l'environnement, de la saine gouvernance, de la concurrence loyale[113]. De surcroît, la responsable m'a signalé que la RSE est assimilée pour un grand nombre de personnes à la philanthropie, au mécénat et au sponsoring. Il rajoute que l'appréhension du concept RSE par les responsables d'entreprise n'est pas du même niveau, il est sur un continuum allant de l'incompréhension du concept à sa maîtrise.

Madame Rajaa Tazi Sidqui, évoquait une émergence du concept de la RSE au Maroc, et que l'expérience de « la charte RSE de la CGEM conduisant à l'obtention du label RSE », devienne de plus en plus sollicitée par d'autres pays, tels que la Tunisie, l'Egypte…

[112] Extrait du Message de S.M. le Roi à la troisième édition des « Intégrales de l'Investissement », 2005.
[113] Un entretien a été réalisé le 06 Mai 2014 avec Madame Rajaa Tazi Sidqui, chargée de mission RSE et Labels au sein de la CGEM

* Un autre entretien a été réalisé le 12 Juin 2014, cette fois-ci avec madame Nathalie BARBE[114], directrice de la FENAGRI qui évoquait qu'on ne peut encore parler d'une RSE pour le cas des TPE et des PME, car on est encore sur la mise à niveau du côté réglementaire. Elle a rajouté que même pour les multinationales, la politique vient des pays d'origine ce qui est confus. Notre ambition actuelle c'est de mettre progressivement et rapidement une mise en conformité par rapport aux lois nationales, mais aussi internationales, en évoquant le cas de la mise en conformité progressive du Maroc suite à l'engagement sur le statut avancé dans le cadre des accords de libre échange (ALE).

* Nos assistances aux conférences et nos contacts avec des professionnels, des conseillers et des DRH d'entreprises marocaines, au « *Business Forum »* des solutions en ressources humaines "SOLUTIONS RH" première et deuxième éditions à Casablanca Maroc, respectivement le 20 - 21 novembre 2013 et le 12 – 13 novembre 2014, nous ont permis d'avoir quelques éléments du discours sur la RSE.

De même pour le cas des conférences et des contacts avec des professionnels d'entreprises marocaines et étrangères, fournisseurs des équipements et ingrédients pour les entreprises du secteur agroalimentaires, lors de la 4ème édition du carrefour des fournisseurs en industrie agroalimentaire (CFIA) du 16 au 18 septembre 2014 à Casablanca Maroc.

À l'issue de ce travail, nous avons procédé à l'élaboration de notre première grille d'entretien semi-directif qui se veut être en meilleure adaptabilité au contexte de l'étude. Par la suite, nous avons prévu visiter six entreprises de la population d'enquête pour la tester.

Dans le cas de notre étude exploratoire, nous avons contacté 06 entreprises de la population d'enquête, et nous avons adopté notre démarche d'entretien semi-directif, en mobilisant ladite grille, avec des responsables habilités, tels que: directeur de la RSE (DRSE), directeur des ressources humaines (DRH), directeur du développement durable (DDD), directeur qualité sécurité environnement (DQSE), responsable qualité (RQ), mais aussi des cadres salariés opérationnels, autour des thèmes relatifs à la RSE sous l'angle de la sécurité sanitaire des aliments.

1.1.2.1.2 Résultats de l'enquête

À travers les données collectées, émanant de nos répondants, nous avons pu déduire la synthèse suivante.

[114] Un entretien a été réalisé le 12 Juin 2014 avec Madame Barbe, directrice de la FENAGRI

***** 02 entreprises parmi les 06, sont caractérisées par une organisation avancée sur le plan RSE et DD, et nous constatons des directeurs ou responsables de qualité, sécurité et environnement (QSE), Directeur RH et DD, ce qui montre le sens d'importance et d'intégration du DD dans la stratégie de l'entreprise. En outre, ces entreprises sont allées vers l'avant concernant la prise en compte du volet économique et financier, en s'engageant de rendre compte sur leurs résultats financiers selon des normes internationales, à noter, les normes internationales d'information financière *« international Financial Reporting Standards »* (IFRS). Les répondants de ces entreprises mentionnent que la conversion aux normes IFRS imposant une meilleure prise en compte de l'environnement et la collaboration avec le ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement pour définir des valeurs limites pour les rejets.

Les interviewés desdites entreprises attestent avoir une certification selon le référentiel ISO 14001 pour le management environnemental.

De surcroît, les répondants de ces entreprises déclarent qu'ils sont dans la voie de la certification selon la norme OHSAS 18001, pour l'amélioration des conditions de santé et de sécurité au travail ; et adhérent à la communauté du global compact. Les répondants n'évoquent que la restructuration de la fonction RH s'est imposée pour un accompagnement dans ce sens.

Pour le volet de l'accroissement de la satisfaction de leurs clients, les mêmes répondants évoquent que leurs entreprises ont évolué vers des certifications selon les référentiels ISO 9001 version 2008 et ISO 22000, pour assurer une meilleure qualité et salubrité des produits.

Pour le cas des fournisseurs, les répondants mentionnent des politiques de soutien par le financement des projets et leur accompagnement.

Dans le cadre de la prise en compte de la société civile, les répondants soulignent l'engagement de leurs entreprises sur des partenariats avec des ONG, des institutions publiques et privées, et ont crée leurs propres fondations et ce, pour hisser leur niveau d'image de marque qui aura beaucoup de retombées positives.

***** Les 02 autres entreprises parmi les 06, caractérisées par une organisation en voie d'avancer sur le plan RSE et DD, et nous constatons des directeur qualité, responsable qualité et sécurité alimentaire et responsable RH et DD, ce qui montre la volonté de progresser sur l'intégration du DD dans la stratégie de l'entreprise.

Ces répondants attestent que leurs entreprises ciblent en outre du chiffre d'affaire et la part de marché, l'amélioration de la productivité. Mais que ces dites entreprises rendent compte de leurs résultats financiers selon des normes nationales.

Les interviewés desdites entreprises signalent que leurs entreprises s'inspirent des principes de la norme ISO 14001, pour la prise en compte de l'environnement.

Pour le volet de la satisfaction des clients, les mêmes répondants évoquent que leurs entreprises ont évolué vers des certifications selon les référentiels ISO 9001 version 2008 et ISO 22000, pour assurer une meilleure qualité et salubrité de leurs produits.

***** Et les 02 entreprises restantes parmi les 06, ont une organisation RSE-DD-RH confiée à des responsables qualité, voir dans un cas à un directeur de production industrielle.

D'après ces répondants, leurs entreprises se focalisent principalement sur la satisfaction des clients, ce qui explique leurs engagements sur des démarches qualité selon le référentiel ISO 9001 et la démarche HACCP (*hasard analysis critical control point*) pour garantir la salubrité des produits.

Notre contribution a fait l'objet d'une publication en ligne sur le site de Lirsa, rubrique « Faut Lirsa ».

1.1.2.2 Apports de notre contribution dans la journée d'étude « La confiance en questions » (Hammach, 2016).

À l'occasion de la journée d'études co-organisée par le LIRSA (CNAM) et le CRC (MINES), avec le soutien de l'IMdR : « La confiance en questions », tenue le vendredi 20 mars 2015, au conservatoire national des arts et métiers (CNAM) de Paris, nous avons contribué par un sujet : « Confiance, RSE et implication organisationnelle » lié pertinemment avec notre question de recherche.

C'était une opportunité pour enrichir notre cadre conceptuel et théorique d'une part, et tester notre grille d'entretien semi-directif d'autre part, afin de prévoir les derniers réajustements nécessaires pour rendre son utilisation définitive dans le cadre de notre étude approfondie.

La formulation de notre démarche de recherche repose de fait sur le choix d'une logique exploratoire qualitative inductive type compréhensive.

1.1.2.2.1 Résultats récapitulatifs

Notre étude empirique portée sur 06 entreprises de la branche d'activité lait et dérivés laitiers nous a permis de mettre en évidence d'une part, les principales composantes d'une stratégie de responsabilité sociale, et d'autre part son impact sur les comportements organisationnels, en particulier, ceux de l'implication organisationnelle des cadres salariés, mais essentiellement le rôle qu'a joué la confiance dans cette relation d'effet.

Suite à l'analyse de verbatim que nous avons effectué, nous avons pu identifier un certain nombre de thèmes, de comprendre les liaisons entre les différents thèmes et de construire ainsi des propositions d'interprétation à l'aide des allers retours entre les relectures d'entretiens et les mécanismes théoriques utilisés.

Les entreprises s'engagent dans des politiques de responsabilité sociale en se fixant un certain nombre de principes et de valeurs à respecter dans l'exercice de leurs activités, ces dernières peuvent être formalisées dans des codes de conduite ou de charte. Ensuite, elles établissent des procédures et de processus de déploiement, il s'agit ici de procédures de management des parties prenantes qui relèvent en partie du champ de la gestion des ressources.

Ces principes et procédures et leurs résultats ne sont perçus d'une façon identique par les cadres salariés, cela dépend de beaucoup de facteurs, particulièrement du niveau d'avancement et de communication de la RSE engagée, des exigences et des besoins psychologiques des individus, mais essentiellement de la confiance accordée aux discours managériaux (managers et top management) et aux éléments de réalité produits par ces discours (Pesqueux, 2011). Les salariés peuvent alors répondre positivement ou négativement aux actions socialement responsables, leur manière de réagir dépend d'une part, de la confiance accordée aux stratégies de RSE mises en œuvre par leur entreprise, d'autre part, au degré d'ajustement de ces actions avec leurs traits de personnalité, ainsi qu'avec leurs propres valeurs et croyances. Nous supposons donc que seule la RSE perçue pourra avoir des effets sur les comportements des cadres salariés.

En effet, pour que les cadres salariés agissent à l'égard de la RSE engagée par leur entreprise, ils s'appuient sur les trois dimensions à savoir les principes, les procédures et les résultats pour juger et évaluer la crédibilité et la transparence des actions mises en œuvre par leur entreprise. Ici, une grande place est laissée à la confiance dans l'évaluation à travers la perception de ce qui est dit et affiché par rapport à ce qui est fait.

Dans cette recherche, les entretiens que nous avons réalisés révèlent un certain nombre d'informations concernant l'impact de la RSE sur les comportements d'implication organisationnelle des salariés. Selon les personnes interrogées, l'appartenance à des organisations responsables leurs fournissent un sentiment de fierté et augmentent leur confiance vis-à-vis de leur organisation. En revenant à notre question de recherche, nous pouvons expliquer cette relation par les mécanismes de la confiance, selon laquelle, l'individu à tendance à s'impliquer dans des organisations ayant une crédibilité dans leur démarche de RSE. Les entretiens font aussi apparaitre quelques comportements autres que ceux de l'implication organisationnelle, il s'agit aussi de comportements de citoyenneté, d'appartenance et d'identification. Nous pouvons dire, en s'appuyant sur la théorie de la confiance, que les salariés qui perçoivent la RSE engagée par leur organisation vont se montrer impliqués et récompensent leur entreprise de ses efforts en termes de protection de l'environnement, de lutte contre les discriminations, de sa transparence et de son respect vis-à-vis de toutes les parties prenantes.

In fine, notre contribution a fait l'objet d'un acte de publication sur un ouvrage collectif (Agulhon, Guarnieri, Perseil et Pesqueux, 2016) sous l'intitulé, « La confiance en questions ».

1.1.2.3 Apports de notre contribution dans le colloque doctoral international : « Le questionnement sur l'éthique en sciences économiques, sociales et techniques »

Nous évoquons aussi notre contribution sur le colloque doctoral international : « Le questionnement sur l'éthique en sciences économiques, sociales et techniques » co-organisé par le laboratoire interdisciplinaire de recherches en sciences de l'action (LIRSA EA 4603) et l'université « 1er décembre 1918 d'Alba Iulia », le jeudi et vendredi 29 et 30 octobre 2015, au conservatoire national des arts et métiers (CNAM). Notre contribution a mis le focus sur « L'éthique et la RSE ».

C'était une occasion pour traiter une notion périphérique mais fondatrice du concept de la RSE et aussi importante pour son appréhension. De ce fait, cette notion nous servira d'appui sur l'analyse et l'interprétation de nos résultats.

À travers ces deux journées, nous avons capitalisé sur des éléments théoriques importants. Mercier (2002) définit l'étique comme la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir. Ce même auteur ajoute que « l'éthique organisationnelle (…) définit la manière dont l'entreprise intègre ses valeurs clefs dans ses politiques, pratiques et processus de décision (Mercier 2004). Cela inclut également la recherche de la conformité à des principes légaux et l'adhésion à des règles internes ».

L'éthique apparaît comme nécessaire et problématique. L'éthique apparaît donc comme évidente car elle fixe les éléments nécessaires à la quête du sens et problématique aussi car elle échappe, en même temps, à l'obligation de définir des prescriptions. (Pesqueux, 2011). Elle serait ainsi propre à fixer le cadre du champ des représentations dans le domaine des éthiques appliquées, en particulier en éthique des affaires car ce serait la réflexion éthique qui permettrait d'entrer dans le questionnement du sens de l'action de et dans l'entreprise (Pesqueux, 2011).

Ainsi, plus qu'un effet de mode, l'éthique dans l'entreprise demeure un phénomène récurrent sous des vocables divers : l'éthique de cette fin de siècle, c'est le paternalisme qui débute dans les années 1850 ; c'est l'état-providence à partir des années 36, renforcé depuis 1945 ; c'est l'entreprise citoyenne des années 80 et enfin l'entreprise éthique du 21ème siècle.

L'éthique confère à la responsabilité sociale des entreprises une extension morale. En effet, on peut considérer que pour qu'une entreprise soit considérée comme respectant les critères de RSE elle doit intégrer une certaine éthique dans son management.

L'éthique ne peut exister que dans des organisations justes qui sont ainsi socialement responsables à travers les membres qui la composent ; elle suscite la confiance mutuelle à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise et assure le respect des autres » (Ballet et De Bry, 2001)

Mercier (2004) établit clairement un lien entre l'éthique et la RSE et montre qu'il existe un glissement de l'éthique vers la RSE dans la mesure où les entreprises doivent répondre aux attentes sociales des parties prenantes et s'interroger sur leur rôle et leurs responsabilités qui vont désormais au-delà des obligations purement légales et économiques. L'éthique est une condition nécessaire, mais non suffisante de la RSE. Pour être considérée comme responsable, une entreprise doit être non seulement éthique, mais utiliser des bonnes méthodes de gouvernance (De Bry, 2008).

1.2 Etude approfondie

Le but de ce paragraphe est de présenter les résultats d'une étude approfondie relative à la perception de la RSE par les cadres salariés d'entreprise du secteur de l'IAA et ses effets sur leurs attitudes et comportements en matière d'implication organisationnelle. Le choix d'une étude qualitative est motivé par la volonté de mieux cerner le point de vue des cadres salariés à travers le contenu des thèmes.

Le premier objectif de la méthodologie de recherche a été d'identifier les objectifs de l'étude, puis choisir la méthode et les techniques de l'enquête, ensuite recueillir les informations, réaliser une analyse de contenu, et enfin, synthétiser les résultats.

Cette étude s'établit dans une recherche distinguant trois principaux objectifs :

- le premier objectif consiste à identifier les perceptions de la RSE dans ce secteur spécifique.
- le second objectif étant d'identifier les déterminants d'implication organisationnelle.
- le troisième objectif consiste à comprendre de façon implicite ou explicite, et d'après le discours des interviewés les différents liens d'impact pouvant exister du premier sur le second objectif.

Ainsi d'une façon binaire les cadres salariés perçoivent-ils la RSE engagée par leur entreprise à travers les dimensions abordées ? Si oui, comment et pourquoi?

Sont-ils impliqués par rapport à l'organisation ? Si oui, comment et pourquoi ?

1.2.1 Les entretiens individuels

L'enquête par entretien est un instrument privilégié de l'exploration du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et à leurs expériences vécues au travail. Les entretiens individuels sont utilisés par la majorité des chercheurs s'orientant vers une recherche qualitative comme moyen de compréhension des expériences vécues, perçues et partagées au travail et des comportements organisationnels (Wacheux, 1996 ; Paillé et Mucchielli, 2003). L'avantage des entretiens individuels est double. Ils permettent d'une part aux répondants de poser leur ressenti personnel. D'autre part, ils permettent un approfondissement des sujets traités dans la mesure où ils offrent un panel de réponses plus conséquent.

Avant de définir plus en détail la méthodologie des entretiens individuels, il est important de rappeler qu'il existe dans la littérature scientifique trois formes d'entretiens individuels qui sont fonction du niveau de structuration de l'interaction entre le chercheur et les répondants.

1.2.1.1. Les niveaux de structuration des entretiens individuels

La structuration des entretiens individuels varie d'un niveau dit de non directivité (entretiens non directifs) à un niveau de directivité (entretiens semi-directifs et directifs). Le tableau ci-dessous résume les trois types d'entretiens (Thiétart et al., 1999).

Tableau 21. La nature des entretiens

Nature	Définitions
Non directif	Conversation libre et ouverte sur des thèmes définis préalablement par le chercheur. Le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur
Semi-directif	L'interviewé s'exprime librement sur la base d'un questionnement précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée.
Directif	L'interviewé répond à des questions précises et courtes sur des faits, des opinions et des représentations. Le chercheur contrôle le déroulement de l'interview

Dans la cadre de notre travail de recherche, nous avons retenu l'entretien semi-directif.

Dans les entretiens individuels semi-directifs, l'interviewé s'exprime librement, mais le chercheur utilise un guide d'entretien structuré par lequel il amène le répondant à répondre à une série de questions relatives à des thèmes préalablement définis lorsque celui-ci ne les évoque pas de manière spontanée. L'ordre de la discussion n'est toutefois pas imposé, le chercheur s'appuyant sur l'enchainement des idées propres à l'interviewé pour évoquer un thème. Cette souplesse de l'entretien semi-directif permet au chercheur de mieux appréhender la logique du discours du répondant. En même temps, la formalisation d'un guide d'entretien favorise des stratégies comparatives et cumulatives entre les répondants (Thiétart et al., 1999).

Nous avons suivi scrupuleusement le même guide d'entretien avec les différents interviewés afin de pouvoir comparer les réponses des entretiens.

1.2.1.2 Méthodologie des entretiens individuels semi-directifs

Les entretiens semis-directifs de notre étude approfondie ont été menés durant le deuxième semestre de l'année 2015 et pendant le premier trimestre de l'année 2016. Il n'existe pas de méthodologie type pour les entretiens individuels, mais des lignes de conduite recommandées. C'est sur cette base que nous allons décrire la méthode suivie pour les entretiens individuels, qui se décline en quatre étapes.

1.2.1.2.1 Etape 1 : définition des thèmes et objectifs

La visée des entretiens individuels est triple dans notre d'étude, car ce mode de collecte de données nous permets :

- une comparaison des résultats obtenus entre les entretiens individuels afin de garantir une exhaustivité et une fiabilité des résultats ;
- une confirmation et un approfondissement de la compréhension de la perception de la RSE et de l'implication organisationnelle en permettant aux acteurs de poser des ressentis réels;
- une compréhension des relations d'impact entre la perception de RSE et l'implication organisationnelle.

Les thèmes à aborder ont été définis sur la base des études exploratoires déjà évoquées, à noter, les résultats des entretiens informels d'experts et ceux relatifs aux entretiens semi-directifs, sans toutefois nier les recueils permanents de notre observation participante, mais aussi de la finalité de l'étude. En effet, sur la base des résultats obtenus, plusieurs points émergent et nécessitent d'être approfondis.

À l'issue de ces travaux, les thèmes à aborder lors des entretiens individuels ont été définis comme suit :

- Thème1 : perception de la RSE (pour approfondissement et compréhension)
- Thème2 : comportements d'implication organisationnelle (pour approfondissement, compréhension et comparaison)

1.2.1.2.2 Etape 2 : élaboration du guide des entretiens individuels

Chercher à appréhender les perceptions des cadres salariés en matière de RSE, leur implication organisationnelle, ont nécessité l'utilisation d'un guide d'entretien. Ce mode d'entretien est le mieux adapté car à l'aide du guide d'entretien, nous avons pu intégrer les différents thèmes. Pour cette étude nous le rappelons, les entretiens ont été effectués avec les cadres salariés. Nous n'avons pas pu généraliser le mode de l'observation participante ni mobiliser d'autres modes comme les réunions de groupe, car il n'est pas toujours évident de les réaliser dans un tel secteur afin de ne pas gêner les responsables pour nous accorder de réaliser déjà nos entretiens semi-directifs. Donc dans notre recherche, nous avons privilégié l'entretien semi-directif. Roussel et Wacheux (2005) présentent le guide d'entretien comme étant la liste des thèmes auxquels l'interviewer s'intéresse, thèmes à partir desquels il fait ses relances. Il doit contenir les thèmes considérés comme importants à l'égard de la problématique de l'investigateur et/ou par les praticiens, et les thèmes issus de l'intuition et de l'observation. Dans notre recherche, un guide

d'entretien a été finalisé et utilisé dans l'étude effectuée avec les cadres salariés d'entreprises du secteur de l'IAA (Annexe 2).

Le guide d'entretien individuel se structure autour de thèmes généraux à aborder, qui eux-mêmes sont précisés par des questions centrées permettant au chercheur d'amener le répondant vers le cœur de son sujet d'étude. Les questions centrées n'étant à poser que si le répondant ne les évoquent pas de manière spontanée. Le guide d'entretien est donc un ensemble organisé et structuré qui régit l'activité d'écoute et d'interaction de l'intervieweur.

Le guide d'entretien individuel servira comme outil pour le recueil des données.

Dans le guide d'entretien deux grands thèmes ont été abordés.

1.2.1.2.2.1 Le thème 1 est relatif à la perception de la RSE

Sachant que nous avons retenu la définition multidimensionnelle de la RSE. La perception de la RSE par les cadres salariés est appréhendée sous l'angle des principes et valeurs, les politiques de déploiement et les résultats qui en découlent. Ce qui a porté notre attention vers les dimensions suivantes :

- La dimension économique ;
- La dimension environnementale ;
- La dimension sociale et sociétale ;
- Et la dimension de gouvernance.

Ceci, nous a conduit vers un appui sur les 7 principes, les deux pratiques et enfin les 7 questions centrales de la norme ISO 26 000.

1.2.1.2.2.2 Le thème 2 est lié à « l'implication organisationnelle »

Ici nous avons retenu une approche multidimensionnelle de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1991). Donc en s'appuyant sur la définition d'Allen et Meyer (1991), nous retenons :

- L'implication affective ;
- L'implication calculée ;
- L'implication normative.

La définition retenue ici est celle de l'attachement de l'individu envers son organisation. En allant sur le terrain il n'est pas question de demander aux cadres salariés s'ils étaient impliqués ou non. Nous avons souhaité employer une expression assez commune, en s'inspirant des items

de l'échelle de l'implication organisationnelle de Allen, Meyer, et Smith (1993) (Annexe 4), afin d'être certains de la compréhension de nos propos par l'ensemble des interviewés.

- Pour faire allusion à l'implication affective, nous nous sommes basés sur la définition donnée par Allen et Meyer (1991). On cherchait leur niveau d'attachement à l'entreprise.

Exemple : Pensez-vous passez toute la carrière dans votre entreprise ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- En rapport avec l'implication calculée, on s'est également appuyé sur la définition donnée par Allen et Meyer (1991). Ici on cherchait à appréhender leur comportement envers l'organisation dans la mesure où ils trouvaient une alternative ailleurs.

Exemple : Si une occasion se présente pour changer votre entreprise, pourriez-vous le faire? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- En ce qui concerne l'implication normative. On s'est aussi basé sur la définition donnée par Allen et Meyer (1991). Ce que l'on visait ici, c'était la manière dont ils considéraient leur présence dans l'entreprise, et particulièrement lorsqu'une alternative avantageuse venait se présenter ailleurs.

Exemple : Pensez-vous qu'au cas où il soit à votre avantage, qu'il serait juste de quitter votre entreprise ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

1.2.1.2.3 Etape 3 : définition de la population

1.2.1.2.3.1 Le terrain de recherche

Avant de prendre contact avec les différentes entreprises, nous avons procédé à une étape de sélection en nous basant sur les facteurs présentés ci-dessous.

Notre échantillon est un échantillon de convenance. Effectuer ce choix, revenait à sélectionner différentes entreprises du secteur de l'IAA répondant aux objectifs de notre recherche.

S'intéressant aux perceptions des cadres salariés et de leurs comportements d'implication organisationnelle, quatre facteurs nous ont aidés à délimiter notre terrain de recherche.

1.2.1.2.3.1.1 Le secteur d'activité

Il s'agit du secteur agro-alimentaire qui a été indéniablement le premier facteur, demeure un secteur stratégique au Maroc en raison de son rôle primordial à la fois économique, social et environnemental[115].

Ledit secteur est en pleine mutation. Il doit répondre aux nouvelles contraintes de réglementation nationale en matière d'environnement et de sécurité des aliments, et ce dans un contexte international de plus en plus difficile. La qualité et la sécurité des aliments sont des préoccupations croissantes pour les consommateurs comme pour les autorités publiques.

Un secteur considéré parmi les six secteurs appelés à jouer la locomotive du développement industriel dans le pays. Dans ce sens l'état a apporté un appui en amont du secteur de l'IAA par la mise en œuvre d'un plan Maroc vert et en aval d'un pacte national de l'émergence industrielle (PNEI) en 2009 pour une meilleure valorisation des produits agricoles.

Les entreprises du secteur agroalimentaire, et plus particulièrement celles dont les produits sont consommés par la grande majorité du public ont retenu notre attention. La nomenclature en vigueur des activités économiques regroupe dans le secteur des IAA les branches industrielles relatives aux boissons, fruits et légumes, viandes, poisson, lait, corps gras, farines et gruaux, céréales, aliments pour animaux, tabac ainsi que d'autres produits alimentaires, d'où sa composition hétérogène.

1.2.1.2.3.1.2 Notre expérience

Capitalisant sur une expérience professionnelle de 30 ans en tant que cadre salarié au sein d'une entreprise dudit secteur est considérée ici comme un élément important. Notre proximité avec le terrain a constitué un facteur de grande utilité.

1.2.1.2.3.1.3 La branche d'activité et la taille d'entreprise

Des entreprises privées, ont été ciblées. On aurait pu s'intéresser uniquement à une seule branche d'activité. Nous avons sélectionné des entreprises dans de multiples branches d'activité (boissons, jus, lait, fromage, corps gras, sucre, farines et gruaux, pratiquant des activités de production et de service et de tailles différentes (multinationales, grandes entreprises nationales et PME/PMI). Ces entreprises de tailles et de branche d'activité volontairement différents, esquissent une série de variations qui vont nous permettre de cerner les similarités et les différences de perceptions des personnes interrogées.

[115] Source : Ministère de l'économie et des fiances, direction des études et des prévisions financières, '' Valorisation des avantages comparatifs à l'export du secteur agroalimentaire marocain'', Mai 2013.

Cependant on estime que toutes ces entreprises, jouent un rôle déterminant pour le développement de ce secteur. Les données recueillies auprès de différents individus travaillant dans ces différentes entreprises seront d'un grand apport pour notre recherche.

1.2.1.2.3.1.4 La chaine de valeur

Nous avons opté pour que les entreprises ciblées disposent d'un amont, d'une usine de transformation et d'un aval auquel les produits finis conditionnés sont destinés.

En somme, les terrains de cette investigation doctorale sont des entreprises privées.

1.2.1.2.3.2 Le choix des cadres salariés à interroger

Cette étape comprend une réflexion autour de deux questions : qui interroger ? Et combien de personnes à interroger ?

- Qui interroger ? : Le critère « professions des interviewés » est assez capital afin de maintenir la diversité des propos et des opinions, et une cohérence dans notre méthodologie, nous avons choisi d'interroger les cadres salariés d'entreprises.

- Combien de personnes à interroger ? : Notre échantillon étant un petit échantillon (N = 36), en nous basant sur le principe de la saturation, cette dernière est atteinte lorsque qu'un entretien additionnel n'apporte plus d'information supplémentaire ou nouvelle. La saturation des données a semblée être atteinte au bout de 30 entretiens.

D'abord, nous avons commencé avec l'entreprise avec laquelle nous travaillons afin de pouvoir interroger autant de cadres salariés appartenant à des familles d'emplois différentes.

Ensuite, nous avons profité de notre réseau professionnel pour réaliser une série d'entretien avec des cadres salariés que nous connaissions.

Puis, nos relations professionnelles avec la CGEM de Casa Blanca nous a été d'une grande utilité afin de saisir d'autres opportunités de contact avec les entreprises.

Au total, nous avons effectué des contacts avec 12 entreprises, dont 4 multinationales, 4 grandes entreprises nationales et 4 petites et moyennes entreprises (PME). Avec une moyenne de 3 entretiens (bien entendu avec 3 cadres salariés) par entreprise.

Des rendez-vous ont été pris pour les entretiens. À cet effet, un résumé de notre projet de recherche associé à nos engagements déontologiques a été remis à l'ensemble des cadres à interviewer (Annexe 3**)**.

En résumé, bien que certains critères aient été établis dans le choix des différentes entreprises, nos relations ont été utiles pour la prise de contact. Au total nous nous sommes entretenus avec 36 cadres salariés de 12 entreprises appartenant aux branches d'activités précitées.

Cependant, nous n'avons reçu aucun accord concernant la divulgation des coordonnées des différentes parties prenantes. Dans un souci de confidentialité aucune identité de l'entreprise ni celle du cadre salarié interviewé, ne seront révélées. Pour cela, dans le but de les différencier, tous les cadres salariés seront présentés par le numéro de l'entretien mentionnant la branche d'activité et la classe d'entreprise correspondante (multinationale, grande entreprise nationale ou PME).

1.2.1.2.4 Etape 4 : déroulement des séances

Le déroulement des séances pose trois questions relatives au lieu, au temps et l'animation des entretiens individuels.

* Concernant les lieux, les entretiens individuels se sont déroulés dans les entreprises, soit dans des salles ou dans des bureaux. Il s'agit de lieux ayant toutefois l'avantage de se trouver quand même dans un environnement connu des cadres salariés puisqu'ils se situent dans les locaux même de l'entreprise.

* Concernant le temps, les entretiens ont duré en moyenne 1h heure 30 minutes.

* Enfin, en ce qui concerne l'animation, nous avons dans un premier temps introduit les entretiens « *l'introduction est une étape cruciale afin d'établir un climat de confiance entre l'intervieweur et l'interviewé* ».

Suite à cette introduction, un thème de réchauffement, pour reprendre l'expression de Gavard-Perret et al. (2008 : 96), était proposé aux répondants.

Le thème de réchauffement, est un thème introductif permettant à l'interviewé de se mettre à l'aise et en confiance. Ce thème de réchauffement nous a permis d'une part, de caractériser les entreprises de l'échantillon, et d'autre part, de définir les attributs des personnes interrogées, notamment leur âge, sexe, profession, ancienneté dans la profession et dans l'établissement. C'est sur cette base qu'ont été établies les caractéristiques des personnes interrogées, décrites précédemment. Ensuite, il nous a été l'occasion pour avoir des données sur les effectifs, le chiffre d'affaire, la branche d'activité... des entreprises.

Puis, le lancement d'une question d'ouverture pour orienter le discours vers la mission et les activités de l'entreprise, ainsi que les politiques RSE et GRH et leur organisation au sein d'elle.

L'ensemble des entretiens individuels a été enregistré et retranscrit. Pendant les séances, notre rôle a consisté :

1/ à proposer des questions ouvertes et diversifiées afin que l'interviewé puisse exprimer ses opinions personnelles ;

2/ faire approfondir une réponse, par le biais de relance, de reformulation, afin de solliciter l'interviewé sur des aspects qu'il a évoqué de manière rapide ou superficiellement (Thiétart et al., 1999) ou qui a oublié ou ignoré.

3/ faire une restitution à la fin de chaque entretien semi-directif pour s'assurer que les réponses des personnes interviewées correspondent toujours à ce qui est retenu comme recueil de données primaires.

4/ Initier une étape préalable de co-construction à chaud avec les personnes interviewées afin de s'aligner sur la compréhension des thèmes abordés.

1.2.1.3 Les difficultés liées aux entretiens

Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, dans les méthodes qualitatives s'assurer de la scientificité de sa pensée, de ses résultats, de son analyse et ses conclusions est une démarche délicate à mener dans laquelle il est rare de trouver des règles et des normes de validité et de fiabilité (Wacheux, 1996).

Les recherches basées sur les entretiens, qu'ils soient collectifs ou individuels, sont sujettes à critiques : il leur est reproché notamment un manque de rigueur sur la méthodologie, et l'impossibilité de juger leur validité et fiabilité.

Nous avons repéré un certain nombre de biais communs à éviter pour les entretiens menés et avons tenté de les contourner. C'est ce que montre le tableau suivant :

Tableau 22. Biais méthodologiques communs à la technique des entretiens et solutions proposées

Biais méthodologiques relatifs aux entretiens menés	Solutions
Manque de rigueur et de précision sur la méthodologie	Validité éthique : transparence du travail épistémique avec élaboration et description complète de la méthodologie et précision des étapes suivies

Problème de stabilité ou d'institutionnalisation du discours individuel	Les relances, les reformulations et les recoupements.
Contradiction des discours individuels	Les relances et les reformulations
Réajustement cognitif du discours selon la connaissance du chercheur et la crainte sur la diffusion des résultats	Rappel à l'engagement sur l'application des normes déontologiques
Sensibilité des thèmes abordés par rapport à la réalité de l'entreprise	Rappel à l'engagement sur l'application des normes déontologiques
Possibilité de digression et de hors-sujet	Entretiens semi-directifs et élaboration de grille d'entretien afin de pas perdre de vue les thèmes à aborder et ramener les participants vers ces thèmes.
Problème de validité interne : pertinence et cohérence interne des résultats	- Saturation des données - Méthode de la triangulation des données
Problème de validité externe : les données recueillies et analysées sont soumises à la subjectivité du chercheur	Les analyses et interprétations du chercheur sont soumises à l'acceptation et à l'assentiment des participants
Problème de fiabilité des données recueillies	- Ancrage de proximité, présence sur le terrain : les données ont été collectées dans un cas précis, spécifique et contextualisé. - Inclusion de verbatim et extraits du journal de recherche dans la rédaction afin que le lecteur puisse accéder aux données brutes, construire sa propre compréhension du discours et être juge de la fiabilité du travail entrepris.

Encore une fois, ces précautions ne garantissent pas de l'absence totale de biais. En effet, le problème de la généralisation des données se pose dans ces types d'entretiens que nous avons menés. Nous ne prétendons pas contourner ce problème, mais il est vrai que le but de ce travail de recherche est compréhensif et ne prétend pas à la généralisation des résultats.

1.2.1.4 La triangulation

Par la mise en place de deux modes de collectes de données (les entretiens individuels semi-directifs des cadres salariés et la consultation documentaire), notre volonté était de mettre en place une triangulation des méthodes de collectes et des sources de données. Cette triangulation permet d'assurer une validité et fiabilité interne au travail épistémique (Huberman et Miles, 1983 ; Wacheux, 1996). En effet, la validité et la fiabilité des méthodes qualitatives sont difficiles à juger tant elles laissent une relative grande liberté au chercheur qui est à fois observateur et juge de son travail. Nous tentons d'ajouter de l'objectivité et d'éviter les biais de chacune des méthodes employées dans cette recherche par la mise en œuvre de la méthode de la triangulation. Le principe de la triangulation permet que les forces et les faiblesses de chaque méthode se complètent et se renforcent l'une l'autre (Huberman et Miles, 1983 ; Miles et Huberman, 2003). Ce faisant, la triangulation des méthodes nous permet, d'une part, de veiller

à la cohérence des discours (entre les entretiens semi-directifs et les données documentaires) et, d'autre part, de veiller à la concordance entre les discours et la réalité des pratiques et actions évoquées. Nous pouvons ainsi nous prémunir d'un risque inhérent aux méthodes qualitatives, à savoir que rien n'atteste que les répondants nous répondent honnêtement en nous donnant leur avis réel (Grawitz, 1990).

Les données ont été collectées suivant un mode de recueil triangulé : triangulation des données, triangulation théorique et triangulation méthodologique.

En sciences humaines et sociales, le concept suppose que « plus le chercheur obtient des données différentes à propos d'un même phénomène, plus son interprétation sera riche et plus il pourra être confiant en celle-ci ». De manière plus précise, la nature des phénomènes étudiés, c'est-à-dire des phénomènes humains et organisationnels dynamiques et évolutifs, appelle plusieurs méthodes de recueil de données de façon à capturer la richesse de ces phénomènes. De plus, le chercheur est un être pensant et construisant des significations à partir des données de sa recherche. La stratégie de triangulation permettra alors au chercheur « d'objectiver ses pistes d'interprétation en l'encourageant à recourir à des sources diverses de vérification, de corroboration » (Savoie-Zajac, 2004 ; Mucchielli, 2004). Hlady-Rispal (2002) préfère le terme « moins restrictif » de multi-angulation à celui de triangulation très souvent employé. Savoie-Zajac (2004) affirme que la triangulation est une stratégie de soutien du critère d'acceptation interne en reprenant les types de triangulation identifiés par Denzin (1978, 1988) : la triangulation des données, celle du chercheur, la triangulation théorique et la triangulation méthodologique.

1.2.1.4.1 La triangulation des données

La triangulation des données inclut trois sous-dimensions : le temps, l'espace et les personnes.

1.2.1.4.1.1 La triangulation temporelle

Cette approche tente de prendre en considération la dimension évolutive du phénomène étudié. « *Le chercheur prévoit alors une dimension longitudinale dans sa recherche afin de vérifier les degrés de stabilité des résultats* » (Savoie-Zajac, 2004 ; Mucchielli, 2004). La présente recherche prend en compte la dimension évolutive du sujet étudié. Les premiers temps de notre enquête terrain « étude exploratoire » ont commencés par des rencontres informelles avec notamment des experts et des acteurs du secteur de l'IAA voire même des cadres salariés d'entreprises.

1.2.1.4.1.2 La triangulation spatiale

Quant à elle, la triangulation spatiale recherche des milieux ou des contextes différents pour mettre en évidence les convergences et les divergences des résultats produits.

Le critère d'échantillonnage de convenance a permis la triangulation spatiale.

1.2.1.4.1.3 La triangulation des personnes

« *Les individus qui participent à la recherche existent dans un contexte qu'il est nécessaire de situer et de décrire de façon riche. Leur discours est formulé à partir de leur position dans l'institution* » (Savoie-Zajac, 2004 ; Mucchielli, 2004). Nous avons rencontré trois cadres salariés par entreprise pour mener des entretiens approfondis.

1.2.1.4.2 La triangulation théorique

La triangulation théorique implique une interprétation des données à partir de plusieurs cadres théoriques. « *Leur superposition forcera le chercheur à considérer plus d'un angle d'interprétation* » (Savoie-Zajac, 2004 ; Mucchielli, 2004).

La construction du cadre conceptuel et théorique en plus de la nature des concepts mobilisés dans notre recherche explicitent et détaillent l'emprunt dans notre recherche des éléments théoriques à plusieurs disciplines, ont permis finalement d'obtenir un angle d'interprétation élargi.

1.2.1.4.3 La triangulation méthodologique

La triangulation méthodologique consiste à recourir à plusieurs méthodes de recueil des données. Les méthodes principales utilisées dans cette recherche sont les entretiens semi-directifs approfondis, la prise de connaissance des documents internes des entreprises, les sites Web officiaux mais aussi le suivi de la presse nationale, le retour à chaud des répondants sur les récits à travers notre lecture après clôture des entretiens est également un moment de recueil de données.

1.2.1.5 L'éthique de la recherche

En raison de la nature du sujet, il apparaît fondamental que les enjeux éthiques de la recherche soient respectés, notamment la protection des participants, la conduite de la recherche et la publication des données.

Afin de respecter cette caractéristique, nous nous sommes imposés des contraintes éthiques. Comme le sujet semble extrêmement sensible pour les personnes interviewées, et que ces derniers se sont prononcés pour le respect de la confidentialité propre à eux et à leur entreprise, il est clair que la procédure doit présenter des considérations éthiques précises. Ces considérations éthiques rejoignent celles exprimées par Patton (2002). Nos actions s'énumèrent comme suit:

1. expliquer aux interviewés le but de la recherche ;
2. décrire certains risques, s'ils existent, pour ces derniers ;
3. respecter la confidentialité ;
4. obtenir un consentement informé y compris pour l'enregistrement ;
5. donner accès aux données et respecter la propriété de ces dernières ;
6. ne pas forcer les personnes à parler de certaines informations ou certains sujets.

Voici à présent, le bref résumé des principales étapes du développement des outils de la collecte des données et de la collecte elle-même.

La méthodologie comprend non seulement une description relative au recueil des données, mais elle doit également tenir compte du traitement de ces données.

Ayant abordé la phase du recueil des données primaires, il s'agit à présent de mettre l'accent sur le traitement de ces données.

Conclusion section 1

Cette section s'est attachée à décrire dans un premier temps une étude exploratoire et, dans un deuxième temps, une étude approfondie détaillant les choix méthodologiques effectués (principalement les entretiens semi-directifs) et le travail épistémique qui en découle.

À l'issue de la première étude exploratoire nous nous sommes rendus compte de la richesse des premières données primaires recueillies se référant à des notions importantes, à savoir, la qualité des produits, la référence aux normes, la structure de la fonction RH, la confiance sur l'entreprise et son management….Ces données demeurent en plus un gisement pour l'enrichissement de la construction du cadre théorique d'une part et, une véritable substance à exploiter dans notre étude approfondie d'autre part.

À propos de la deuxième étude approfondie, une description des étapes de la démarche nous ayant permis d'effectuer le tri et les caractéristiques de chaque organisation ou individu objet

de notre recherche a été détaillée. Ainsi nous avons présenté les facteurs nécessaires à la démarche du choix du terrain d'enquête, un échantillon de convenance englobant 12 entreprises du secteur agroalimentaire engagée sur la RSE puis, le choix de 36 cadres salariés à interroger.

Les entretiens menés auprès des cadres salariés ont été variés et mis en œuvre d'une manière semi-directive.

Ces entretiens ont eu lieu dans les entreprises et ont impliqué la réalisation d'un guide d'entretien réalisé - selon un processus : élaboration, enrichissement, test et validation.

Section 2. Traitement et analyse des données recueillies

Il s'agit ici du traitement des discours provenant des entretiens. Nous abordons la préparation du corpus des données et leur analyse. Nous décrirons dans un premier temps la phase préparatoire des données recueillies avant de décrire la phase de traitement de ces données.

Analyser les résultats d'une recherche consiste à faire parler les données recueillies. L'analyse compréhensive permet de rendre compte des rapports entre les résultats obtenus par la recherche

et les expériences perçues et vécues collectivement par les acteurs impliqués dans la recherche. Il s'agit de la phase de l'émergence du sens partagé.

2.1 Phase préparatoire du corpus des données

Tout matériau collecté demande à être apprivoisé et approfondi. Il s'agit dans cette phase préparatoire, de se poser des questions tant sur la retranscription des données recueillies, sur l'apprivoisement du contenu que sur le choix de l'unité d'analyse.

2.1.1 La retranscription du corpus

L'ensemble des entretiens (36 ayant été enregistrés, tous ont été retranscrits le jour même). Ainsi que le formulent Miles et Huberman (2003), la retranscription des entretiens peut être plus ou moins détaillée. Il est possible de retranscrire les discours de manière intégrale et précise ou, au contraire, ne restituer que les données et les idées principales des participants.

Nous avons fait le choix pour l'ensemble des entretiens menés de ne restituer que les données et les idées principales des participants.

2.1.2 L'appropriation du corpus

L'appropriation est une imprégnation du matériau empirique « *au terme de lectures répétées permettant de parvenir à une certaine stabilité de l'horizon de compréhension. Un échange dynamique a lieu entre le texte qui se dit et l'analyste qui lit »* (Paillé et Mucchielli, 2003).

Nous rappelons qu'une appropriation à chaud s'est faite après la clôture de chaque entretien semi-directif avec l'ensemble des interviewés. Ceci, a été fait pour deux raisons :

- s'assurer de la justesse du contenu des réponses émises par les interviewés ;
- initier la co-construction avec les acteurs lors de la relecture des entretiens pour stabiliser la compréhension autour des notions clés.

S'approprier le corpus nécessite d'effectuer une lecture flottante de l'ensemble des données recueillies. Ainsi, pour les entretiens individuels menés nous avons réécouté l'ensemble des enregistrements et relu toutes les retranscriptions au fur et à mesure. Cela afin de pouvoir condenser les données recueillies. La condensation est « *l'ensemble des processus de sélection, centralisation, simplification, abstraction et transformation des données brutes figurant dans les transcriptions*, *et vise ainsi à synthétiser, trier et organiser les données »* (Miles et Huberman, 2003). La lecture flottante permet ainsi de s'approprier les données mais aussi les logiques des discours et des échanges par une lecture rapide et intuitive permettant de prendre

connaissance de l'ensemble des éléments du discours. Le chercheur effectue alors un retour sur le corpus en laissant la place à son intuition afin de noter les premiers thèmes, idées, qui se dégagent du discours.

Sur la base et au terme de cette lecture flottante, nous avons pu ainsi établir une première grille de lecture (Annexe 5) pour l'ensemble des entretiens individuels distinguant deux types de données :

- la perception de la RSE (principes et valeurs, politiques et pratiques de déploiement, ainsi que les résultats qui en découlent).

- les comportements d'implication organisationnelle (implication affective, implication calculée et implication normative)

Cette grille pourra être améliorée si nécessaire au moment du traitement des données.

2.1.3 Le choix de l'unité d'analyse

Avant d'entamer le traitement et l'analyse des données obtenues, le chercheur doit se demander quelle technique d'analyse il souhaite mobiliser, quelle unité d'analyse est pertinente à ses yeux et dans quelle perspective il souhaite accomplir cette analyse.

La technique d'analyse retenue dans le cadre de ce travail de recherche pour les entretiens individuels menés, est l'analyse de contenu. L'analyse de contenu est une technique objective et scientifique de classement et d'interprétation de contenus de texte qui ne sont pas accessibles à la première lecture (Robert et Boulliaguet, 2002). Il s'agit d'une méthode consistant à lire les données notées dans le journal de recherche ou les réponses de chaque acteur (l'individu dans le cadre des entretiens individuels semi-directifs) en repérant les principaux thèmes qu'ils évoquent. Cette analyse repose sur le postulat selon lequel l'occurrence des unités d'analyse du discours (les mots, les phrases, les paragraphes, etc.) révèle inéluctablement les pensées et les occupations ou préoccupations des acteurs (Blanchet et Gotman, 1992 ; Gavard- Perret et al., 2008). L'analyse de contenu peut se réaliser alors de diverses manières selon l'objet de recherche étudié. De manière générale, trois idéaux types d'analyse de contenu sont distingués en fonction de l'unité d'analyse retenue par le chercheur (Thiétart et al., 1999 ; Gavard-Perret et al., 2008) :

- les analyses thématiques portent leur intérêt aux « signifiés ». Leur unité d'analyse est une portion ou un groupe de phrases se rapportant à même thème. Dans une perspective qualitative, elles déterminent soient la présence ou l'absence d'un élément et s'oriente vers le sens, soit la fréquence d'apparition des thèmes dans le but de leur hiérarchisation.

- les analyses lexicales portent sur des « signifiants ». Leur unité d'analyse est la nature et la richesse du vocabulaire utilisé dans le discours. Elles s'attachent à analyser la fréquence d'apparition des mots. Le texte analysé est un paquet de mots négligeant l'organisation du discours en phrases, et permettant une analyse statistique sur la base du vocabulaire employé. Ces techniques sont à l'opposé des analyses thématiques car elles ignorent le contenu et le sens du discours.

- les analyses syntaxiques étudient la structure du discours en utilisant des syntagmes (sujet, verbe, prédicat) comme unité d'analyse. Leur but est à la fois la catégorisation morphologique, l'agencement syntaxique et la correspondance sémantique.

Dans notre travail de recherche, l'ensemble des données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique qualitative où le chercheur s'intéresse à la présence ou l'absence d'un thème dans le corpus analysé afin de faire émerger le sens des expériences vécues collectivement au travail (Grawitz, 1990). La démarche de thèmatisation a été continue et a consisté en une démarche ininterrompue d'identification et d'attribution de thèmes provisoires au fur et à mesure de la lecture du corpus étudié. Ce qui caractérise cette démarche est que la thèmatisation se construit progressivement tout au long de la recherche et qu'elle n'est véritablement parachevée qu'a la fin de l'analyse de l'ensemble du corpus recueilli.

Une fois ce balisage des données recueillies effectué, le chercheur peut commencer sa phase de traitement des données recueillies.

2.2 Phase de traitement du corpus des données

Cette phase concerne le protocole du traitement des données. Nous avons suivi, pour l'ensemble des données recueillies, un protocole de leur traitement qui se décompose en trois étapes : l'exploitation des données, le traitement des données, l'analyse et l'interprétation des données. Or, pour une raison d'organisation du document de thèse, l'interprétation des données sera entamée dans la section 3 consacrée aux discussions des résultats.

2.2.1 Étape 1. Exploitation des données :

Deux manières d'exploiter le matériel textuel sont possibles : une exploitation dite classique de type crayon-papier et une exploitation dite assistée par ordinateur. Dans l'analyse classique, le travail de repérage des thèmes sur papier s'effectue à l'aide de crayon de couleurs : à chaque thème est affectée une couleur. Nous avons opté pour ce mode d'exploitation dans le cadre du corpus de données recueillies dans les entretiens semis-directifs.

Ainsi que le précise plusieurs chercheurs l'exploitation informatisée des données est la pour assister le chercheur et non pour le remplacer. En ce sens, l'analyse de contenu informatisée ne diffère pas de l'analyse de contenu classique, dans la mesure où dans le cadre d'une analyse de contenu thématique informatisée, le traitement des données se fait manuellement. La seule différence réside dans les termes employés : dans le cas d'une analyse de contenu classique, le traitement des données se fait sous forme de codage et de catégorisation du corpus mobilisé ; alors que dans le cas d'une analyse de contenu informatisée, le traitement se fait sous forme de dé-contextualisation et re-contextualisation du corpus.

Procéder à une analyse thématique manuelle s'est avéré beaucoup plus intéressant à notre sens, compte tenu de la richesse des données dont nous disposons.

Un traitement manuel qualitatif (études du nombre de liens et de concepts, boucles, recherches des thèmes fédérateurs,…) nous a permis de ressortir certaines dynamiques non explorées dans l'entretien. Le traitement des données recueillies nécessite également une grille de lecture (voir Annexe 5) permettant de rendre compte de la complexité (Wacheux, 2002).

2.2.2 Étape 2. Traitement des données : l'identification des thèmes

L'analyse des données recueillies s'est effectuée en deux temps : la phase de codage et la phase de catégorisation.

La phase de codage a consisté à découper le corpus mobilisé en unités d'analyse (des groupes de phrases, de mots ou de paragraphes) et à les regrouper sous des mots-clés appelés codes. Ces codes sont des thèmes provisoires qui ne prennent pas encore en compte le guide d'entretien ou les finalités de l'étude et qui traduisent littéralement ce qui est énoncé (par le chercheur dans le cas du journal de recherche ou par les acteurs dans le cas des entretiens collectifs et individuels ou des données textuelles). Ils permettent d'extraire du contenu la richesse des propos abordés. Cette phase de codage est une démarche heuristique consistant à relier les données obtenues à des idées sur ces données afin de réorganiser tous les passages sous un même chapeau : le code. Ces codes peuvent prendre la forme d'un concept, d'un thème, d'une métaphore. Ce codage s'est fait de façon mixte : les codes étaient attribués soit avec les termes ou les expressions utilisés par les acteurs interviewés (par exemple : « *je crois »* ou « *il me semble que »* ou « je ne suis pas sur » code : « certitude » soit avec des concepts existants déjà dans la littérature scientifique selon notre cadre conceptuel ou théorique mobilisé (par exemple : « *on écoute un discours, et on découvre une réalité contraire »* code : « contradiction »).

La phase de catégorisation permet de restructurer l'ensemble des thèmes provisoires de la phase précédente. Cette restructuration consiste à regrouper, à fusionner plusieurs thèmes provisoires sous des catégories ou des thèmes définitifs regroupant tous les extraits traitant du même sujet (par exemple sous les thèmes, « opposition discours-pratique », « conflit dit-fait », « écart promesse-concrétisation » deviennent un thème définitif: « contradiction »).

2.2.3 Étape 3 : Analyse des résultats

Analyser les résultats d'une recherche consiste à faire parler les données recueillies. Il existe trois type principaux d'analyse des résultats : l'analyse descriptive, l'analyse explicative et l'analyse compréhensive (Thiétart et al., 1999 ; Gavard-Perret et al., 2008). Le cadre de notre recherche était à visée compréhensive et à méthode qualitative. L'analyse compréhensive permet de rendre compte des rapports entre les résultats obtenus par la recherche et les expériences perçues et vécues collectivement par les acteurs impliqués dans la recherche. Il s'agit de la phase de l'émergence du sens partagé.

Cette section est réservée à la mise en avant des résultats du traitement classique de contenu des 36 entretiens (des cadres salariés).

Les données discursives de nos entretiens sont spécialement nombreuses et variées, et l'une des raisons réside tout d'abord au niveau du caractère multidimensionnel de la RSE et de sa perception, puis du concept d'implication organisationnelle.

Les résultats de l'analyse de contenu sont assez importants ; il n'est pas adéquat de spécifier sur le plan individuel la totalité des références employées, de même que la structure claire du discours.

Rappelons que l'objectif de ce travail consiste, d'une part à présenter les perceptions des cadres salariés en matière de RSE dans le secteur de l'IAA au Maroc. Il s'agit de présenter les éléments de leur implication organisationnelle.

Puis à travers le discours des cadres salariés il est question de voir si dans les mobiles d'implication organisationnelle, l'on retrouve les dimensions de la RSE perçue.

Nous essayerons de présenter et de conceptualiser diverses représentations et pratiques à l'aide d'un traitement des thèmes précis et recherchés des entretiens semi-directifs effectués auprès des cadres salariés.

Le but final étant de discuter les perceptions et de proposer des éléments de réponses en matière d'implication organisationnelle afin d'enrichir le champ de connaissances, mais, aussi de management des ressources humaines dans le secteur de l'IAA.

À la suite des analyses, nous ferons une synthèse ayant pour but de placer les réponses dans le même sens que notre problématique.

À la fin de cette présentation nous pourrons distinguer les représentations centrales autour des thèmes, et ainsi réaliser des comparaisons entre les cadres salariés dans le but de faire des propositions en matière de pratiques de gestion des ressources humaines. Notre argumentation est à chaque fois illustrée par des verbatim qui sont extraits de nos interviews.

Ainsi nous présentons les résultats sur les perceptions des cadres salariés en matière de RSE, et les représentations en matière d'implication organisationnelle.

2.3.1.1 Les perceptions de la RSE

Après l'analyse des entretiens que nous avons effectués, trois dimensions apparaissent et permettent de répondre à notre question de recherche. En effet, nous nous interrogeons sur l'impact de la perception de la RSE par les cadres salariés sur leurs comportements en matière d'implication organisationnelle. À cet effet, les résultats nous ont permis de distinguer tout d'abord les principes et valeurs d'action et d'organisation de la RSE. Ensuite les politiques et les processus de déploiement de la démarche socialement responsable. Et enfin les résultats qui découlent de ces deux derniers axes d'action.

2.3.1.1.1. Les principes, les valeurs et les engagements en matière de RSE

Les principes de la norme ISO 26 000 sont :

- la redevabilité (*accountability*) ;
- la transparence ;
- le comportement éthique ;
- la reconnaissance des intérêts des parties prenantes ;
- le principe de respect de la loi ;
- la prise en compte des normes internationales de comportement ;
- et le respect des droits de l'Homme.

2.3.1.1.1.1 Les principes et les valeurs

Ici, il y'a un renvoi, à travers les cadres salariés, sur les discours produits au sein des entreprises par le management ; les chartes et les codes de conduite et les aspects communicationnels via les affichages, les journaux d'entreprises et lors des formations.

Analyse des réponses

Les répondants ont fait référence à l'éthique; l'équité, la responsabilité vis-à-vis des produits fabriqués, aux clients, aux fournisseurs, aux salariés, à l'environnement et à la société civile; au respect de la loi et d'autrui; à la transparence.

Deux idées majeures se dégagent de ce corpus relatif aux principes et valeurs.

1/ La première se traduit par une référence aux discours des dirigeants qui incorpore des faits et des éléments de promesse et d'engagement.

*«*À *chaque occasion qui nous réunit avec le top management, son discours fait toujours rappel aux valeurs partagées au sein de l'organisation, en évoquant que l'entreprise est une entreprise citoyenne, socialement responsable, œuvre en permanence pour être à l'écoute et la satisfaction des attentes de ses parties prenantes, respecte la loi, communique ses résultats financiers en pleine transparence selon les normes internationales d'information financière ou NIIF, plus connues au sein de la profession comptable et financière sous leur nom anglais ''d'international financial reporting standards (IFRS)''*[116]*, s'initie sur le reporting extra-financier pour atteindre un grand niveau de loyauté et de légitimité sociale….Il fait encore référence au respect des droits de l'homme, aux conditions de travail, à l'environnement, au souci de la qualité et la sécurité des produits, aux fournisseurs et à la société civile »* (Répondant 2M : cadre salarié d'une industrie laitière).

Certains discours paraissent parfois incohérents voir même contradictoires ce qui peut impacter le niveau de confiance sur le management de l'entreprise.

« La chose la plus facile chez nos dirigeants c'est de donner des promesses et de s'engager aisément dans le virtuel et l'utopique sans aucune crainte sur leur crédibilité d'abord. Chaque fois, je perçois qu'ils détiennent un langage monotone avec un changement de garniture ; langage qui a toujours fait preuve du non respect de la parole, chose qui conduit vers la

[116] Les normes internationales d'information financière, ou NIIF, plus connues au sein de la profession comptable et financière sous leur nom anglais d'*International Financial Reporting Standards* ou IFRS sont des normes comptables, élaborées par le Bureau international des normes comptables (International Accounting Standards Board ou IASB en anglais) destinées aux entreprises cotées ou faisant appel à des investisseurs afin d'harmoniser la présentation et la clarté de leurs états financiers.

méfiance dans l'organisation à travers ses dirigeants» (Répondant 20G : cadre salarié d'une huilerie).

D'autres discours s'orientent parfois vers des schémas ambigus, portant des mots sensibles.

« Lorsque les dirigeants et les managers évoquent que le travail dans l'entreprise est une opportunité de gain de vie pour le salarié sans reconnaitre que ce dernier apporte sa contribution, et qu'on vient parler des droits de l'homme ou bien des conditions de travail, comment peut on interpréter cela. En outre, ces représentants parlent de la dimension sociale et environnementale mais à chaque fois sans faire attention disent que nos activités n'auront de sens si elles n'apportent pas des résultats financiers. Nous assistons donc à une opposition entre ce qui est dit et ce qui est appliqué» (Répondant 7M : cadre salarié d'une industrie de boissons).

Mais nous signalons encore des discours raisonnés et marqués par la sagesse et la maturité.

« Je me sens très content du fait qu'à chaque moment où nous allons aborder une phase d'avancement sur la RSE et/ou le développement durable, je trouve que les orientations de mon entreprise sont alignées et compatibles, ce qui nous confère ensemble un sentiment de fierté » (Répondant 13G : cadre salarié d'une industrie sucrière).

Une référence récurrente à la dimension ressources humaines avec une sous-estimation de la position du DRH.

« De surcroit, je signale une chose importante que l'entreprise ne doit s'en passer, se sont ses ressources humaines qui devront être motivées en permanence. Enfin, mon entreprise devra être un modèle dans le respect des lois en vigueur et démontre continuellement un comportement éthique, qui lui permettra de gagner plus de légitimité. Le DRH est appelé à jouer le véritable partner de l'entreprise, c'est à lui de réguler les liens entre l'employeur et les employés d'une façon équitable. D'où la nécessité d'une direction des ressources humaines forte et apte à capter ces enjeux. Chose qui s'avère prendre encore du retard dans le cas de notre entreprise» (Répondant 2M : cadre salarié d'une entreprise laitière).

Parfois, même que l'entreprise appartient à un holding ou un groupe il demeure en écart par rapport aux stratégies, particulièrement RSE et GRH.

« Puisque l'entreprise appartient à un holding qui a déjà tracé une politique RSE et GRH, notre entreprise doit coopérer dans le secteur sous une vocation sociale et non sous un but lucratif seulement. Concernant l'organisation, l'entreprise vient de redémarrer depuis

quelques mois, donc il faudra un peu de temps pour restructurer la GRH ainsi que les autres services » (Répondant 31P : cadre salarié d'une entreprise laitière).

Certaines entreprises capitalisent sur un apprentissage à travers des institutions leur offrant des outils pour mettre en œuvre une démarche RSE bien structurée.

« Oui évidemment, être socialement responsable est la chose la plus importante que mon entreprise peut faire parce que le concept de développement durable fournit des principes qui encadrent et conditionnent les activités économiques, la RSE constitue quant à elle les modalités de réponses de l'entreprise aux interpellations sociétales incorporant, en principe, de nouvelles conceptions de performances en produisant des stratégies, des dispositifs de management et de conduite du changement et des méthodes de pilotage, de contrôle et d'évaluation…Avec l'accompagnement de cabinets et d'institution spécialisées sur le domaines RSE/DD nous avançons doucement mais correctement » (Répondant 4M : cadre salarié d'une entreprise sucrière).

« Mon entreprise partage la même vision et les mêmes valeurs que le groupe qui s'articulent autour de:

- la fidélité : tant de nos clients que de nos consommateurs en se basant sur la fidélité des collaborateurs.

- l'innovation : cette valeur inscrit dans une démarche d'amélioration continue ;

- l'engagement : de la société qui se traduit par l'engagement de manière permanente envers toutes ses parties prenantes en se conformant aux différentes normes internationales ;

- le respect : cette valeur traduit l'écoute, la tolérance, l'humilité et la considération que mon entreprise inculque continuellement entre elle-même et l'ensemble de ses collaborateurs, et entre les collaborateurs eux-mêmes.

Elle met alors en place des systèmes afin d'instaurer un climat de confiance et une atmosphère optimale aux collaborateurs pour qu'ils s'approprient comme étant une même et seule famille. La solidarité : l'entreprise met un point important sur le partage, l'esprit d'équipe, le soutient collectif et la synergie entre les différents collaborateurs et entités afin de garantir la réussite de chacun et l'atteinte de ses objectifs….. Notre mission est de poursuivre la mobilisation de l'ensemble de nos collaborateurs et partenaires à la recherche des modes de gouvernance les plus efficients » (Répondant 16G : cadre salarié d'une entreprise de boissons).

2/ La deuxième idée s'oriente sur ce qui est écrit, documenté et affiché.

« Je cite que mon entreprise dispose d'une charte conçue sous forme d'un guide de bons principes de conduites, elle est communiquée à l'ensemble des salariés, elle fait référence aux devoirs et aux obligations. Il rappelle l'interdiction de la corruption, les conditions de santé et de sécurité au travail, les comportements à adopter avec les concurrents, les fournisseurs, les clients et les collaborateurs, les règles déontologiques vis-à-vis des données de l'entreprise… » (Répondant 4M : cadre salarié d'une industrie laitière).

Des tableaux d'affichage placés dans plusieurs lieux de l'entreprise qui capitalisent sur l'ensemble de ses valeurs.

« C'est vrai que les valeurs de l'entreprise s'incarnent au mieux grâce aux affiches que notre entreprise a pu mettre par tout, ce qui nous a aidé de les rappeler à chaque fois et nous y acculturer avec. Mais revenons à la réalité, la RSE n'est-elle pas que des discours et des affiches ? Cette acculturation ne peut-elle pas avoir comme objectif d'influencer et doper nos perceptions ? Cependant, je risque de perdre confiance sur mon entreprise. Parler de l'environnement sans démontrer la maitrise ; parler encore des ressources humaines sans les reconnaitre ni leurs accorder les moyens motivationnels nécessaires ; parler de la société civile en faisant références à des actions timides et conjoncturelles, demeurent des signaux d'alarme pour que notre entreprise se permet de se prononcer socialement responsable » (Répondant 12M : cadre salarié d'une fromagerie).

Certains répondants font référence au caractère mimétique des principes et valeurs mais sans production de résultats proportionnels.

« Je perçoit que les principes et valeurs dites et écrites se ressemblent entre certaines entreprises, mais que les applications divergent beaucoup. À ce propos, je cite un exemple de mon entreprise, qui avance des principes de transparence et du respect des droits de ses parties prenantes, alors que même celles les plus proches d'elles et qui sont en son interne, à savoir ses salariés, n'ont jamais décelé une équité à travers la politique de rémunération et la visibilité sur le plan de carrière » (Répondant 3M : cadre salarié d'une industrie laitière).

En somme, et à travers le travail d'analyse effectué sur le volet principes et valeurs d'action de la RSE, nous constatons que les éléments les plus évocateurs dans les principes d'action de la RSE sont souvent des valeurs fondamentales que l'entreprise adopte et intègre dans sa stratégie d'affaire. Il est frappant de constater que les répondants ont fait référence à l'éthique; l'équité, la responsabilité vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des salariés, des actionnaires, de l'environnement et de la société civile; le respect d'autrui; la transparence…alors que

d'autres répondants perçoivent que ces références sont en décalage et incohérence avec les discours.

Les discours des dirigeants sont perçus caractérisés par la performativité et s'exposeront aux risques d'engendrer des écarts par rapport aux résultats à produire.

2.3.1.1.1.2 Les engagements

Il s'agit des engagements sur l'incorporation des principes et valeurs aux décisions et activités des entreprises ainsi que ceux relatifs au dialogue avec les parties prenantes.

Ici, nous assistons à l'identification de la responsabilité sociale et aussi l'identification des parties prenantes.

Analyse des réponses

Deux idées majeures se dégagent de ce corpus des engagements.

1/ La première idée c'est que les entreprises s'engagent sur une démarche RSE après avoir incorporé dans leur stratégie l'ensemble des principes et valeurs.

« Le président directeur général de mon entreprise s'est engagé pour l'amélioration des conditions de travail en visant la santé et la sécurité de ses salariés comme priorité, mais aussi le respect de la réglementation en terme d'environnement et la prise en compte de la société civile » (Répondant 7M : cadre salarié d'une industrie de boissons).

« À travers le projet vers l'excellence, l'entreprise vise à consolider sa position et renforcer le développement de ses activités sur le plan national et régional. C'est pourquoi notre projet d'entreprise, placé sous le signe de l'excellence, s'articule autour de cinq axes stratégiques : le renforcement de notre orientation marché, la croissance externe, la diversification de nos activités, l'excellence opérationnelle et le développement du capital humain » (Répondant 14M : cadre salarié d'une industrie sucrière).

2/ La deuxième idée qui se dégage est la référence aux parties prenantes. Cette référence est omniprésente dans les discours des tops managers.

« À l'occasion d'une réunion de communication des résultats financiers, j'ai entendu que le dirigeant signale que l'entreprise est très sensible aux attentes des parties prenantes mais sans préciser de quelles parties prenantes s'agissent-elles » (Répondant 33P : cadre salarié d'une industrie laitière).

« L'affirmation de la politique de responsabilité sociétale et environnementale de l'entreprise intègre toutes les parties prenantes de l'écosystème de l'entreprise sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'amont agricole jusqu'au consommateur final » (Répondant 13G : cadre salarié d'une industrie sucrière).

Souvent dans des cas, on exprime des engagements autant bâtis sur des soucis financiers que sur des dimensions sociales et environnementales.

« Dans une réunion de communication interne, notre patron a commencé de parler sur l'engagement de l'entreprise sur la voie de la RSE en classant les attentes des parties prenantes au premier rang, mais rapidement il s'est réorienté vers un discours étoffé de soucis sur le plan performance financière afin de justifier que les augmentations des salaires n'ont pas été comme prévues » (Répondant 21G : cadre salarié d'une huilerie).

En somme, le travail d'analyse effectué à l'égard du volet engagements sur la RSE ainsi que le dialogue régulier avec les parties prenantes ont révélé une disparité de cas.

Nous assistons à une série d'engagements dont les uns sont honorés alors que d'autres sont indéterminés voire même négligés. Quant aux parties prenantes, nous déduisons une prise en compte qui s'étale sur un continuum allant considérer les parties prenantes comme les principales composantes de l'ensemble de principes et valeurs incorporées dans la stratégie de leurs entreprises à des parties prenantes internes et donc les plus proches - salariés- mais les plus oubliées.

2.3.1.1.1.3 L'organisation de la RSE

Il s'agit de révéler la position et la maturité de la RSE au sein de l'organisation

Analyse des réponses

Des modes d'organisation de la RSE très disparates avec une dynamique de changement d'appellation et d'attribution.

À travers le travail d'analyse effectué sur le volet organisation de la RSE, nous avons constaté l'existence de plusieurs modes d'organisation très contrastés dans les entreprises de notre échantillon. Dans des cas, les actions de la RSE sont instaurées, organisées, et appliquées par une structure spécialisée nommée « direction du développement durable et/ou de RSE ». Mais dans d'autres cas, c'est la direction des ressources humaines qui s'occupe de la mise en place des actions socialement responsables, il y a donc une sorte de coordination et d'organisation

RSE-RH. En outre, il est à signaler que même au sein d'une même entreprise multinationale la détention des missions et attributions RSE migraient d'une direction à une autre.

« Concernant l'organisation de la RSE et de la GRH, nous disposons d'une véritable direction des ressources humaines qui se professionnalise d'un jour à l'autre, intégrée fortement dans la stratégie et déclinée opérationnellement sur tous les processus de l'entreprise. Mais pour la RSE, cette fonction a connu une instabilité sur son attribution. Dans un premier moment, elle a été prise en charge par la direction générale en aboutissant à la création d'une fondation de l'entreprise, ensuite par la direction de la communication institutionnelle, puis par la direction de la qualité sécurité environnement, et n'a pas cesser de changer de positionnement dans d'autres directions comme la direction de l'audit risk management et compliance, revient pour être départagée entre la direction des ressources humaines et la direction de la qualité…… Mon entreprise respecte l'éthique au niveau de ses affaires, reporte ses résultats d'une manière transparente et tient compte des attentes de ses parties prenante » (Répondant 1M : cadre salarié d'une entreprise laitière).

Dans des cas on ignore même la notion de RSE au sein des entreprises.

« *Concernant l'organisation de la RSE, je ne peux pas m'avancer sur ce sujet parce que je ne sais pas de quoi s'agit-il au juste. Cependant, la dimension RH est très présente au sein de mon entreprise, du fait que je me sens toujours en interface avec elle, tant qu'au niveau du site qu'au niveau du siège. J'avoue que nous disposons d'une fameuse direction des ressources humaines qui accompagne de proximité l'ensemble des salariés »* (Répondant 2M : cadre salarié d'une industrie laitière).

Ici nous signalons un décalage de la RSE par rapport à la GRH mais aussi un décalage du positionnement du DRH dans les décisions stratégiques.

« L'entreprise vient créer cette nouvelle identité porteuse d'un changement qui se veut radical, quel que soit les retombées sociales…..Elle a démontré au fil des années, un savoir-faire évolutif, une expertise métier de plus en plus maitrisable couplés avec une politique de proximité, ont fait d'elle l'entreprise numéro1….sur le plan national. Depuis sa création, elle a accompagné le développement du marché marocain grâce à une politique d'innovation continue et à une écoute attentive des besoins des consommateurs nationaux. Des engagements de tous les instants qui sont au cœur des métiers de l'entreprise de l'amont à l'aval, du producteur au consommateur final…..C'est ainsi que l'entreprise assure, à chaque consommateur marocain l'accès à des produits de qualité, enrichis en micronutriments,

indispensables à une bonne santé……Concernant la GRH, nous disposons d'une véritable direction des ressources humaines, hautement structurée, et qui dispose de toutes les composantes nécessaires pour se conformer aux modèles GRH mondiaux. Or, c'est beaucoup loin sur le plan opérationnel, car la décision GRH viendra toujours en dernier temps, ce qui montre que toute cette structure RH n'est pas dotée d'un pouvoir équivalent à sa dimension et à sa position, du fait que je perçoit souvent des cas traduisant l'inéquité salariale, (politique de rémunération qui ne peut se comprendre et démontre de la discrimination), un plan social très poussé, sous la vocation du changement organisationnel, des promotions et des plans de carrière sans justifications et arguments convaincants. Cependant, nous assistons actuellement à une période des plus grandes contradictions entre les discours et pratiques. Nous avons toujours entendu des discours, même du top manager opérationnel, du groupe que l'entreprise ne peut que suivre la voie de la RSE en conciliant performance économique, sociale et environnementale……..Plusieurs cas, se présentaient et qui démontrent que la RSE et la GRH ne sont que deux leviers communicationnels qui cachent une réalité apparente qui est la performance financière et purement financière de cette entreprise quel que soit les mauvaises retombées sociales » (Répondant 3M : cadre salarié d'une industrie laitière).

« Au sein de mon entreprise, la prise en main des missions de la RSE sont gérées par le responsable qualité sécurité environnement » (Répondant 14: cadre salarié d'une fromagerie).

« La fonction RSE est attribuée au responsable RH » (Répondant 27: cadre salarié d'une industrie de jus de fruits).

En somme, les missions de la RSE sont confiées à des responsables de directions et de postes différents selon les entreprises, et portent même des appellations différentes, directeur de responsabilité sociale et développement durable (RSE et DD), direction qualité sécurité environnement (QSE), directeur ressources humaines et développement durable (RH et DD), directeur qualité, responsable qualité, directeur de production industrielle.

2.3.1.1.2 Les politiques et les processus de déploiement de la démarche socialement responsable

Ici, on fait référence au cœur de la norme ISO 26000 à travers ses 7 principes : gouvernance de l'organisation ; droits de l'Homme ; relations et conditions de travail ; environnement ; loyauté des pratiques ; questions relatives aux consommateurs ; et communautés et développement local.

Analyse des réponses

Trois domaines, étoffés par la gouvernance, ont été développés dans le thème de politiques et processus de déploiement de la démarche socialement responsable : le domaine économique, la politique sociale (relations avec les salariés, les clients, les fournisseurs et sous-traitants, et les relations sociales que l'entreprise entretienne avec ses partenaires sociaux notamment les syndicats et les organisations non gouvernementales (ONG)), le domaine environnemental.

2.3.1.1.2.1 Le domaine économique

Une dimension qui prend le devant et qui se veut masquée.

« Il me semble que la seule responsabilité de l'entreprise c'est d'obéir à la loi d'enrichissement de ses actionnaires, ça commence du PDG ou du DG, et se décline sur toutes les lignes hiérarchiques. C'est la réalité, même si parallèlement, des actions dites socialement responsables peuvent toutefois exister mais toujours avec un degré non convaincant, et qui peuvent s'évaluer comme des réponses à des urgences ou bien des maquillages pour chercher une légitimité sociale » (Répondant 21G : cadre salarié d'une huilerie).

Une dimension économique reliée à la gouvernance.

« En admettant qu'aujourd'hui le fait que peu de choses échappent à la sphère économique, la responsabilité sociale de l'entreprise présente un investissement stratégique du fait qu'elle est passée d'une logique strictement financière et de court terme à une logique de partenariat agro-industriel, ce qui veut dire que les enjeux de la responsabilité sociale sont explicitement intégrés à la gouvernance de l'entreprise » (Répondant 4M : cadre salarié d'une industrie laitière).

Une dimension économique reliée à la qualité et l'accessibilité des produits finis.

« Pourtant, je peux dire que mon entreprise peut être rentable à long terme et garantit sa survie s'il continue à fabriquer des produits salubres, de bonne qualité et aussi accessibles à la majorité du public marocain. Cela passe d'abord par l'achat des matières premières de bonne qualité » (Répondant 35P : cadre salarié d'une minoterie).

2.3.1.1.2.2 Domaine social

2.3.1.1.2.2.1 Les salariés

En ce qui concerne la politique sociale, une majorité des répondants ont parlé de la stratégie de rémunération.

« Ce que je n'ai pas pu comprendre dans cette entreprise c'est la politique de rémunération. Aucune formule, aucune logique, aucune équité, c'est l'obscurité totale » (Répondant 30P : cadre salarié d'une industrie de fromage).

« Je perçois que la politique de rémunération comme étant attractive chez mon entreprise. Nous avons une politique salariale volontairement au dessus du marché, plus les avantages sociaux » (Répondant 20P : cadre salarié d'une industrie de boissons).

« Dès l'entretien de recrutement tu sens que le personnel de la DRH t'éloignent de discuter ta rémunération et dans le cas où tu sais négocier ton salaire, le personnel RH passe aux promesses dans le futur » (Répondant 36P : cadre salarié d'une minoterie).

Les autres politiques sociales évoquées par les répondants ont essentiellement porté sur la stratégie de formation.

« Mon entreprise a créé sa propre université qui aide au développement des salariés en leur assurant des formations adaptées à leurs besoins et à ceux du groupe, enrichies par des échanges d'expériences » (Répondant 1M : cadre salarié d'une industrie laitière).

« Même au niveau des formations je constate qu'il y'a un processus de sélection tacite et discriminant particulièrement pour le cas des formations diplômantes et transversales. Des cadres salariés appartenant aux mêmes familles d'emploi et ayant des postes, des fonctions et des responsabilités similaires ne bénéficient pas des mêmes formations. Et, lorsque certains salariés prennent en charge le financement de leurs formations diplômantes, ils ne bénéficiaient pas équitablement de l'avantage des promotions, ce qui pousse certains d'entre eux à quitter l'entreprise pour évoluer ailleurs » (Répondant 18G : cadre salarié d'une industrie de boissons).

La réalisation d'entretiens annuels d'évaluation s'effectue pour mesurer la contribution de chacun aux performances de l'entreprise et pour renforcer la communication entre managers et salariés.

« Malgré la finalité positive de cet outil, sa prise en compte par les managers n'est pas au niveau souhaité et ses résultats n'aboutissent à aucune récompense. Ceci minimise la fiabilité de cet outil et diminue la confiance sur l'organisation » (Répondant 27P : cadre salarié d'une industrie de jus de fruits).

La responsabilité sociale de l'entreprise constitue un sujet généralement présent dans le dialogue social. La communication se fait par le biais des réunions et du dialogue social.

« Lors des réunions avec les responsables, j'ai toujours insisté sur l'importance de la communication interne car le maintien d'un niveau assez élevé de communication interne sur les activités de l'entreprise permet de développer le sentiment d'appartenance chez les collaborateurs. Et dans les cas de restructurations ou de changements organisationnels l'entreprise offre à ses collaborateurs une vision transparente de ces projets et de leurs impacts sur l'organisation » (Répondant 31P : cadre salarié d'une industrie laitière).

Certaines entreprises fournissent un environnement de travail sûr et sain à tous les salariés, luttent contre toute forme de discrimination, mais n'encouragent pas l'emploi des handicapés.

« À ma connaissance, aucune entreprise n'encourageait l'emploi des handicapés, et certaines d'entre elles ne respectent même pas les conditions de santé et de sécurité au travail. Pourtant, mon entreprise lutte contre toutes les formes de discrimination, et améliore continuellement l'environnement de travail de ses salariés pour qu'il soit en permanence sain et sauf» (Répondant 22G : cadre salarié d'une industrie laitière).

Un manque de visibilité sur les promotions internes et les plans de carrière.

« Aucune procédure disponible pour clarifier les promotions internes et les plans de carrière. Quand une occasion est offerte elle est dédiée à une personne sans aucun argument ni explication de l'ordre de mérite. Dans d'autres cas, l'entreprise fait appel à des nouvelles recrues pré-désignées sous prétexte d'une recherche de compétences nécessaires et non disponibles en interne ; cependant, avec l'évolution du temps les choses se dévoilent » (Répondant 6M : cadre salarié d'une industrie laitière).

Les audits RH et RSE ne sont pas perçus comme des outils fiables qui aident à la décision. « *Il me semble que ces audits sont réalisés par des cabinets externes mais qu'ils ne sont pas utilisés dans le bon sens. Moi personnellement je ne fais pas confiance même en répondant aux questionnaires soumis, ils peuvent te repérer et te mettre sur une liste noire non déclarée* » (Répondant 9M : cadre salarié d'une industrie de boissons).

Certains répondants ont fait référence à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et au système d'information ressources humaines (SIRH).

« La DRH de mon entreprise est outillée par un système d'information robuste avec des logiciels qui permettant une maitrise de la gestion prévisionnelle de emplois et des compétences et d'autres processus » (Répondant 07M : cadre salarié d'une industrie de boissons).

En général la DRH est perçue comme le gendarme de l'entreprise mais non l'avocat du salarié.

« La DRH est absente lorsque qu'on a besoin d'elle, mais présente quand l'entreprise lui a voulu être contre nous. Il s'agit de la personnalité du DRH qui se décline sur l'ensemble du personnel RH. La DRH est actuellement une formalité pour démontrer le niveau d'importance de la GRH au sein de l'entreprise, mais non une direction pesante » (Répondant 9M : cadre salarié d'une industrie de boissons).

Le dilemme d'articulation de la RSE et la GRH.

« Moi, je ne comprends pas pourquoi mon directeur parle souvent et avec fierté du sponsoring en ignorant d'aborder les problèmes internes en matière de GRH. Le salarié est considéré comme une charge pour l'entreprise et non pas comme un apporteur de ressources à l'entreprise » (Répondant 27P : cadre salarié d'une industrie de jus).

« Une entreprise en IAA n'aura de sens ni de poids si elle n'est pas capable de fournir des produits de bonne qualité, avec des fournisseurs garant de la qualité de leur matière première et un personnel motivé, impliqué et satisfait » (Répondant 36M : cadre salarié d'une minoterie).

Nous avons toutefois observé à partir de l'analyse de nos entretiens que de très nombreuses pratiques socialement responsables ciblent les salariés, la plupart des entreprises ayant participées à l'étude qualitative évoquent l'équité, la transparence, l'égalité des chances, le respect et la lutte contre la discrimination comme étant des pratiques de bases permettant aux salariés de se sentir bien traités dans leurs activités professionnelles.

Cependant, une véritable mise en tension des discours fait réapparaitre d'autres réalités venant contrarier celles précitées, à savoir, la discrimination, l'inéquité, l'obscurité vis- à vis des plans de développement et de carrière, de la politique de rémunération et essentiellement à la place accordée au DRH.

2.3.1.1.2.2.2 Les clients et les consommateurs

Les clients et les consommateurs sont visés comme des principales parties prenantes.

« Le client est la cible 1 à fidéliser par l'entreprise. Une entreprise sans clients et particulièrement ceux fidèles, est une entreprise qui risque son marché, et par conséquent, risque sa durabilité » (Répondant 28P : cadre salarié d'une industrie de fromage).

Il y'a une grande référence aux normes qualité et sécurité des aliments mobilisées par les entreprises pour apporter la preuve de maitrise de la qualité et de la salubrité des produits.

« Comme je l'ai évoqué précédemment, c'est que mon entreprise est fidèle à son engagement historique en faveur d'une nutrition saine, car elle est en effet convaincue que l'alimentation et la nutrition sont essentielles à la santé et au bien-être durable de tous ses clients. D'un autre côté, la qualité et la sécurité sanitaire de nos produits constituent un enjeu économique et sociétal majeur. Assurer la qualité et la sécurité alimentaire de nos produits de la production, de la transformation et des pratiques commerciales tout au long de ces chaînes est un véritable défi. C'est pourquoi notre entreprise continue progressivement d'intégrer dans son système de management, un ensemble de normes et labels d'une portée internationale, à noter ISO 9001, ISO 22000, .., pour répondre aux questions et exigences en terme de sécurité et de qualité associées aux chaînes de valorisation agro-alimentaires » (Répondant 29P : cadre salarié d'une industrie de fromage).

« Écouter le client pour le satisfaire constitue un point fondamental et incontournable. Nous sommes armés par des outils de la qualité, à noter une certification selon la norme ISO 9001 version 2008, l'ISO 22000 et nous disposons de l'agrément sanitaire de l'office national de la santé et de la sécurité des aliments (ONSSA)» (Répondant 20G : cadre salarié d'une huilerie).

« Prenant l'exemple de mon entreprise qui, en plus de la certification ISO 22000 et l'adoption du système HACCP connu pour son efficacité à l'évaluation et la maîtrise des dangers qui menacent la salubrité des aliments, il a opté pour l'obtention des labels reconnus à l'échelle mondial » (Répondant 5M : cadre salarié d'une industrie laitière).

« Tout cela explique l'importance qu'occupe la qualité et la sécurité des produits au sein de notre entreprise et par conséquent combien elle compte la santé et sécurité des consommateurs aux yeux de notre entreprise » (Répondant 13G : cadre salarié d'une industrie de sucre).

« Puisque la sécurité du produit touche l'image et la rentabilité de la société alors la direction envisage de réussir le produit pour répondre aux exigences du marché et non pas à celles des consommateurs » (Répondant 21G : cadre salarié d'une huilerie) !

« Notre souci numéro 1 est la qualité et la salubrité de nos produits afin de satisfaire les exigences règlementaires applicables et celles de nos clients dont nous faisons partie. Une entreprise en agroalimentaire n'aura d'autre première responsabilité que de fabriquer des produits salubres de bonne qualité et accessibles au public, car aucune confiance ne peut lui être attribuée si elle ne respecte pas ces exigences » (Répondant 23G : cadre salarié d'une industrie laitière).

La relation entretenue entre les consommateurs et les organisations évolue face à un monde confronté à une plus grande mobilité physique et intellectuelle (réseaux sociaux, associations de consommateurs, achats utilisant les nouvelles technologies) mais également face à une prise de conscience de l'impact des consommations sur l'environnement et sur l'homme.

L'initiative de développer une norme internationale sur la responsabilité sociétale revient aux représentants des consommateurs qui souhaitaient apporter un cadre de compréhension commune et de comparabilité des rapports de développement durable. Les consommateurs souhaitaient développer une norme d'exigence permettant de vérifier les démarches et engagements des entreprises et fournir ainsi des repères aux entreprises et aux consommateurs sur la réalité et le bien-fondé des démarches de responsabilité. Sur le contenu de la norme, leurs principales attentes visaient la reconnaissance de l'importance du dialogue avec les parties prenantes et la protection et l'éducation du consommateur.

2.3.1.1.2.2.3 Les fournisseurs et sous-traitants

La relation avec les fournisseurs et les sous traitants devra être fondée sur des choix partenariaux pertinents tout en les associant aux principes et valeurs de l'entreprise.

« Je n'ai pas beaucoup à dire à ce propos, uniquement je sais qu'il y a un véritable business unit (BU) appelé direction des achats, qui dispose des procédures de sélection, de qualification et d'homologation des fournisseurs et des sous-traitants, bien évidement et selon les spécificités des produits et des services à acheter ou à sous traiter, de procéder à la concertation aves les directions concernés pour les achats et les services» (Répondant 26P : cadre salarié d'une industrie de jus).

« *Je ne vois pas que la relation est mutuellement bénéfique avec nos fournisseurs même si nous sommes certifiés selon la norme ISO 9001 version 2008 qui les stipulent sur son huitième principe* » (Répondant 3M : cadre salarié d'une industrie laitière).

« Notre entreprise ne peut s'en passer du bon choix de ses fournisseurs et sous traitants qui sont une véritable partie prenante de l'entreprise. Notre entreprise ne peut aboutir à la production des denrées alimentaires de bonne qualité si elle ne dispose pas des fournisseurs garant de la qualité de leurs matières premières. De même un sous traitant qui ne respecte pas la réglementation en vigueur en termes de droit de travail ne peut nous servir une prestation de qualité avec des ressources humaines démotivées et moins formées » (Répondant 09M : cadre salarié d'une industrie de boissons).

2.3.1.1.2.2.4 Les relations sociales

Ce sont les relations que l'entreprise entretienne avec ses partenaires sociaux notamment les syndicats, les organisations non gouvernementales (ONG) et les collectivités locales.

Les entreprises de l'échantillon assurent un dialogue régulier sur les problématiques de droit social et de droit du travail permettant d'assurer la cohérence des politiques sociales du groupe avec les attentes des instances représentatives du personnel. Mais ce n'est pas aussi simple que ça. *« Les syndicats ont un regard critique sur les pratiques socialement responsables en matière de santé et de sécurité, et sur la politique de rémunération et de développement des ressources humaines»* (Répondant 9M : cadre salarié d'une industrie de boissons).

« De ma part, j'affirme que les syndicats ne sont pas parfois commodes mais ils ont crédités le groupe par rapport à ses efforts en matière de RSE » (Répondant 10M : cadre salarié d'une industrie de fromage).

Par contre, nous assistons à des réponses opposées. « Il n'y a pas de désaccord avec les syndicats, nous avons reçu des réponses positives de leur part sur l'accord des collaborateurs citoyens qu'on a signé avec eux » (Répondant 15G : cadre salarié d'une industrie de sucre).

Certaines entreprises de notre échantillon développent des partenariats stratégiques avec des organisations non gouvernementales (ONG) et des associations.

« Notre entreprise avait choisi l'association Al Jisr qui est reconnue d'utilité publique. Cette association œuvre à contribuer à la sensibilisation et à la mobilisation de notre entreprise pour son implication dans l'éducation à travers le parrainage d'établissements scolaires» (Répondant 15G : cadre salarié d'une industrie de sucre).

« Je vous signale que mon entreprise a opté pour l'association INJAZ Al-Maghrib qui dispense les programmes conçus par des experts en éducation de Junior Achievement Worldwide, en association avec le monde de l'entreprise, et adaptés à la culture et à l'environnement marocain par INJAZ Al-Maghrib. Ils s'adressent aux jeunes collégiens, lycéens et étudiants des établissements d'enseignement publics. Dispensés de manière hebdomadaire par des conseillers-bénévoles cadres d'entreprise, ils privilégient la méthode du «Learning by doing » (Répondant 17G : cadre salarié d'une industrie de boissons).

« Mon entreprise sollicite la fondation marocaine de l'étudiant (FME), car celle-ci- mobilise son énergie pour garantir un droit fondamental pour les jeunes : « Étudier pour construire leur avenir. Or, vu que l'injustice sociale empêche des milliers de jeunes de se réaliser. Issus des

orphelinats, ils sont riches en motivation et en potentiel, mais totalement dénués de moyens. Mon entreprise travaille aussi ave une autre association qui s'appelle l'heure joyeuse qui s'implique sur la réinsertion des détenus et des personnes sans emploi et qui manquent de compétences» (Répondant 13G : cadre salarié d'une industrie de sucre).

Ce type de partenariats entre entreprises et organisations non gouvernementales (ONG) ou des associations répond à des préoccupations de différents ordres : économiques, sociaux et éthiques. Ceci donne souvent à l'entreprise l'image d'une entreprise citoyenne, permettant à celle-ci d'améliorer la qualité de sa relation avec les autres parties prenantes.

2.3.1.1.2.3 Le domaine environnemental

La protection de l'environnement constitue aussi un thème fortement abordé.

« Notre entreprise fait beaucoup d'efforts afin de réduire l'empreinte de ses activités sur l'environnement, je cite à titre d'exemple le projet d'extension de nos stations d'épurations des eaux usées» (Répondant 22G : cadre salarié d'une industrie laitière).

« Mon entreprise essaie de réduire les émissions du CO2, et encourage le recyclage » (Répondant 2G : cadre salarié d'une industrie de jus).

« Je comprends que la question de l'environnement n'est traitée et prise en compte par mon entreprise de la même amplitude que celles des autres dimensions, économiques et sociétales, cependant, sur les réunions d'interface, j'entend parler des optimisations et des économies d'eau et d'énergie, mais sur un plan de réduction des charges. D'un autre côté, j'entends parler de redimensionnement des stations d'épuration des eaux usées et, aussi de l'externalisation de la gestion des déchets » (Répondant 14G : cadre salarié d'une industrie de sucre).

« Je n'entends jamais parler de l'environnement dans mon entreprise » (Répondant 36P : cadre salarié d'une minoterie).

« Je me sens heureux d'écouter le discours de mon dirigeant orienté vers le respect de l'environnement, en faisant référence aux économies de l'eau, de l'énergie, de réduction de produits polluants….Mais je ressens une grande déception lorsque je constate qu'aucune action ne se confirme réaliser sur la réalité » (Répondant 27P : cadre salarié d'une industrie de jus).

En somme, nous constatons que les répondants ont fait référence aux politiques orientées sur les trois domaines, économique, social et environnemental.

2.3.1.1.3 Résultats de la démarche socialement responsable

Dans cette dimension que nous avons consacrée aux résultats de la démarche socialement responsable engagée par les entreprises de notre échantillon (les résultats des principes et procédures de déploiement adoptées par les entreprises), nous l'avons constitué de l'ensemble des indicateurs et de points de vue des *stakeholders* selon nos répondants. Notons que, dans cette recherche, nous nous intéressons aux salariés, mais en particulier aux cadres salariés, comme principale partie prenante.

« Notre entreprise a consacré un budget pour lancer des programmes de formation et d'information;…la proportion de femmes aux postes de cadres a été augmenté » (Répondant 14G : cadre salarié d'une industrie de sucre). D'autres répondants ont évoqués le côté environnemental : *« La mise en place d'un système de management environnemental (SME) permettant d'assurer la conformité réglementaire et technique des installations, de maîtriser les risques et de suivre les améliorations »* (Répondant 13G : cadre salarié d'une industrie de sucre). *Certains ont fait référence à l'actionnariat salarié : « L'actionnariat salarié ne représente pas une fraction importante du capital de l'entreprise mais donne quand même un pas vers l'avant pour impliquer une partie des cadres salariés »* (Répondant 3M : cadre salarié d'une industrie laitière).

Certaines entreprises ont créé des relations partenariales avec des fédérations nationales interprofessionnelles pour donner beaucoup de confiance et de sens aux éleveurs et agriculteurs afin d'exprimer leurs attentes. *« Ce type de fédération permet d'arbitrer entre les parties prenantes et ne laissent pas la position de juge et partie pour les entreprises »* (Répondant 23G : cadre salarié d'une industrie laitière). Certains répondants ont évoqués le cas des actions à caractère bénévole. *« Je reconnais l'engagement des salariés au sein des associations en sacrifiant de leurs temps hors travail, mais ils le faisaient vraiment avec motivation et conviction»* (Répondant 9M : cadre salarié d'une industrie de boissons).

Avoir des perceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise suppose d'informer l'ensemble des salariés sur cette politique et de sa mise en place. Dans la présente étude, le niveau de communication en interne de la RSE et la perception du degré des connaissances des cadres salariés de la RSE est très variable d'une entreprise à l'autre, ceci dépend de plusieurs facteurs notamment, la taille de l'entreprise et son degré d'avancement dans la démarche stratégique RSE, mais spécifiquement au degré de confiance accordé au management.

Certaines entreprises de notre échantillon affichent leurs politiques et leurs principes, d'autres utilisent l'intranet et des enquêtes d'opinions pour faire remonter les attentes de leurs salariés.

« La survie de l'entreprise est conditionnée par le dialogue avec les parties prenantes qui permet de mieux comprendre leurs attentes » (Répondant 11M : cadre salarié d'une industrie de fromage).

Les efforts de l'entreprise en matière de responsabilité sociale sont généralement perçus et reconnus par les salariés, qui développent même un sentiment d'attachement et d'identification à l'entreprise « *je suis conscient de ce que l'entreprise fait, je suis fortement sensibilisé par rapport aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Le respect et l'attention portés par notre entreprise à ses salariés renforcent ma fidélité vers elle »,* il rajoute *« personnellement, je considère que la RSE est la clé de la performance »* (Répondant 5M : cadre salarié d'une industrie laitière).

Pour un autre répondant « *je vois que la RSE influence positivement la performance de l'entreprise* » (Répondant 13G : cadre salarié d'une industrie de sucre).

« Pour moi et en pleine sincérité, je vois que la RSE demeure une simple rhétorique et un discours à effet de mode » (Répondant 6M : cadre salarié d'une industrie laitière).

Notons que les répondants sont majoritairement conscients par rapport aux actions socialement responsables engagées par leurs entreprises, mais n'ont pas le même degré de confiance sur la finalité de ces engagements. Leur attention est portée sur le discours mais autant, sur les éléments de réalité produits par le discours, c'est-à-dire que, l'évaluation des résultats est confrontée au contenu du discours. Certains cadres salariés évoquent que les discours des dirigeants sur la RSE se traduisent généralement en réalité par des pratiques dites socialement responsables conduisant à des résultats palpables. D'autres cadres salariés soulignent que malgré la récurrence des discours de dirigeants relatifs à la RSE, les résultats n'ont souvent pas suivis.

« En général, je suis en partie conscient par rapport à ce que l'entreprise met en place en matière de RSE ce qui a renforcé ma confiance envers elle. Les résultats sont apparents sur le taux du turnover qui est sur une tendance baissière, ainsi que sur les comportements des salariés : nous nous comportons d'une manière responsable et pensons au profit de l'entreprise. Pour moi, l'engagement dans une démarche socialement responsable est très important et le fait que mon entreprise soit reconnue comme acteur responsable me donne une fierté d'y appartenir» (Répondant 13G : cadre salarié d'une industrie sucrière).

« Nous nous sommes familiarisés avec ce type de discours sur la RSE garni de mots touchants et pesants, mais incohérent avec les résultats effectifs sur le terrain. Il me semble que continuer à donner des promesses à travers des discours performatifs risque de briser la confiance sur l'organisation et ses représentants, sans nier que la confiance est une composante difficile à reconstruire » (Répondant 6M : cadre salarié d'une industrie laitière).

« J'aurai toujours aimé que mon entreprise se prononce officiellement et sérieusement sur cette voie saine et honorable de la RSE, mais nos managers et directeurs la considèrent comme une contrainte. Je ne sais pas s'il s'agit d'un code tacite des actionnaires qui veulent que leur argent soit dédié à ce qui est uniquement économique » (Répondant 27P : cadre salarié d'une industrie de jus).

Les salariés qui perçoivent leur entreprise comme socialement responsable vont jusqu'au développement de certains comportements organisationnels, dont ceux, d'implication pour récompenser leur organisation de ses efforts en matière de protection de l'environnement et de l'amélioration des conditions de travail. Nous constatons que cette relation d'échange développée entre employeur et employés, rejoint ce qui a été évoqué dans notre partie théorique concernant les mécanismes de la théorie de la confiance organisationnelle.

Parmi nos répondants, ceux qui ont développé un échange social renforcé par un contrat psychologique entre employé et employeur traduisent par conséquent un sentiment de fierté et d'appartenance rien que parce qu'ils appartiennent à une organisation connue par son engagement socialement responsable. Ce genre de sentiment, selon des études empiriques antérieures conduit à une identification organisationnelle.

Cependant, d'autres répondants ont développé un sentiment de méfiance. Ces derniers manifestaient une rupture du contrat psychologique avec leurs entreprises et percevaient de l'inéquité et de l'injustice au sein de l'organisation.

La nouvelle génération demande de plus en plus des engagements socialement responsables de la part des entreprises, un aspect intergénérationnel de la RSE nous a marqué, *« Moi je fais partie de la nouvelle génération qui a besoin de sens (supplément d'âme), les actions socialement responsables mises en œuvre par l'entreprise sont bien perçues par les salariés et vont dans le bon sens. La RSE permet à l'entreprise d'être à l'écoute de son environnement et permet de raccourcir la distance entre l'entreprise et la société externe »* (Répondant 29P: cadre salarié d'une industrie de fromage).

Les cadres salariés perçoivent de plus en plus la RSE engagée par leur entreprise lorsque les actions leur concernent directement, toutefois ils demandent d'être impliqués dans l'élaboration et la mise en place des initiatives socialement responsables. *«Je peux vous dire que les salariés sont conscients et reconnaissent bien les efforts de notre entreprise en matière de responsabilité sociale, mais ils demandent à participer dans l'élaboration des décisions stratégiques »* (Répondant 32P: cadre salarié d'une industrie laitière).

« L'implication des salariés dans des actions d'intérêt général pendant leur temps de travail, voire même celui hors du travail, est très valorisant, ça renforce la fierté d'appartenance. L'engagement dans une démarche de RSE permet d'améliorer l'image et la réputation de l'entreprise vis-à-vis du public mais essentiellement vis-à-vis de ses employés dont je fais parti » (Répondant 14G: cadre salarié d'une industrie de sucre).

« Mon entreprise procède à des enquêtes d'opinions par le moyen du baromètre social RH, mais nous ne recevons pas de retour. Ce qui manque dans mon entreprise ce n'est pas la structuration de la fonction ressources humaines mais le profil du DRH » (Répondant 18G: cadre salarié d'une industrie de boissons).

« La direction des ressources humaines apparait toujours dans une position faible, incapable de s'imposer devant le comité de direction. Cependant, elle est réactive lorsqu'il s'agit d'un plan social » (Répondant 03M: cadre salarié d'une industrie laitière).

Il est important de noter que les entreprises les plus avancées dans le domaine de RSE et développement durable de notre échantillon ont développé des systèmes d'évaluation des actions de RSE ayant pour objectif de mesurer les perceptions des salariés. Mais quelles exploitations ont subi et quelles valeurs ont apporté ?

Tableau 23. Synthèse des résultats relatifs à la perception de la RSE

Catégories	Contenu
Perceptions des principes, valeurs, engagements et organisation de la RSE et la GRH (discours sur la RSE)	Eléments du discours - la référence à l'éthique, l'équité, la transparence, la communication, droits de l'homme, les parties prenantes, l'environnement écologique, ONG, la gouvernance, la confiance. -différentes organisations de la RSE
Perception des politiques et pratiques de déploiement (pratiques de la RSE)	Actions socialement responsables - le domaine économique : reporting financier, concurrence loyale, le -le domaine environnemental : rationalisation de l'usage de l'eau, de l'énergie, la réduction des déchets et des émissions à effets de serre -le domaine social et sociétal : la place des salariés les salariés, la position de la DRH, les clients et les consommateurs, les fournisseurs et les sous-traitants, la société civile au travers les ONG et les associations, le respect des droits syndicaux, les conditions de travail

	-la gouvernance : qualité du top management et la déclinaison sur l'ensemble du management
Perception des résultats Résultats de la RSE)	Indicateurs et points de vue -évaluation des résultats par rapport aux contenus des discours -focalisation dans un premier aux actions orientées RH, rémunération, formation, évaluation des performances et des compétences, promotion interne et plan de carrière -appréciation de la position du DRH au sein du comité de direction -la confiance organisationnelle et la qualité du management et du top management

2.3.1.2 L'implication organisationnelle

Dans ce point nous traitons de l'implication organisationnelle. Les approches multidimensionnelles sont considérées au niveau du concept. L'implication organisationnelle selon Allen et Meyer (1991) se compose de trois formes (calculée, normative et affective).

Il est question ici d'appréhender dans le discours des cadres salariés la manière dont ils parlent de leur implication organisationnelle.

D'où, nous analysons les discours relatifs à l'implication organisationnelle

Dans ce point figure les discours des cadres salariés interviewés appartenant aux entreprises socialement responsables du secteur de l'IAA au Maroc.

Dans ce corpus, les cadres salariés mettent en avant les éléments qui permettent de comprendre les raisons de leur implication affective, calculée ou normative.

Rappelons que dans le guide d'entretien, nous n'avons pas parlé directement de l'implication organisationnelle, cependant, nous avons demandé aux interviewés est ce qu'ils pensent passez toute leur carrière dans leur entreprise ? Si oui, pourquoi ? Et ce, pour le cas de l'implication affective ; puis, si une occasion se présente pour changer leur entreprise, pourraient-ils le faire? Si oui, pourquoi ? Et ce, pour le cas de l'implication calculée ; enfin, de ce qu'ils pensent au cas où il soit à leur avantage, qu'il serait juste de quitter leur entreprise ? Si oui, pourquoi ? Et ce, pour l'implication normative.

Analyse des résultats

Une implication plutôt calculée qu'affective mais rarement normative.

Pour notre analyse nous n'utilisons pas toutes les références utilisées, mais celles qui reviennent le plus.

L'idée majeure qui se dégage de ce corpus relatif aux attitudes et comportements d'implication organisationnelle est l'hétérogénéité des propos. Mais ces derniers regroupés par rapport aux dimensions de l'implication organisationnelle, font ressortir dans la plupart des réponses de cadres salariés, des choix cognitifs, raisonnés et calculés.

2.3.1.2.1 Pour le cas de l'implication affective

Certains de nos répondants montrent une identification et une relation émotive envers l'entreprise. Ces cadres salariés évoquent les relations entretenues avec l'entreprise en faisant référence à leurs responsables spécialement mais aussi à leurs collaborateurs. Un autre angle de vue évoqué, c'est la nature et la qualité des produits et services offerts par l'entreprise.

Mais d'autres répondants déplorent le niveau de management qui s'exprime à plusieurs niveaux. Ont été soulignés, le manque d'équité, de transparence, du respect et d'identification à l'entreprise.

« *Je suis attaché à l'entreprise où je travaille parce que mon responsable direct est un cas exemplaire en matière de gentillesse, de compétences, de responsabilité, de proximité et de confiance. Sa façon de gérer les situations me rend satisfait. Quand quelque chose ne va pas il me soutient et m'encourage. IL respecte ma dignité et reconnait mon ancienneté. Mutuellement, j'essaie de faire beaucoup de mon mieux pour lui récompenser dans le travail, et je répond positif à toutes ses demandes quelque soit les conditions. Je crains perdre ce responsable, ca peut changer beaucoup de chose en moi dans le travail surtout si le remplaçant n'aura pas la même façon de communication, de soutien et de gentillesse »* (Répondant 31P : cadre salarié d'une industrie laitière).

« Oui bien évidement, si je reviens à ce que j'ai dit, je me sens très heureux et très fier de continuer à travailler pour mon entreprise jusqu'à la retraite. Je me sens une part entière de cette entreprise et je n'envisage aucune tentative pour la changer et travailler pour une autre. Mon entreprise a beaucoup de signification pour moi et j'ai crée beaucoup en son sein. Je souligne et je surligne l'un des principaux critères qui m'attachent à cette entreprise c'est la nature de ses produits ''le lait et ses dérivés'' et leur qualité qui sont consommés par la majorité du public, du bébé au vieux, du sain au malade. C'est vraiment une responsabilité et une fierté. D'un autre côté, mes responsables hiérarchiques m'encouragent et reconnaissent toujours mes

travaux et mes résultats, ce qui me donne toujours de la raison de continuer à bien travailler pour le compte de mon entreprise» (Répondant 01M: cadre salarié d'une industrie laitière).

Cependant, d'autres cadres salariés ont évoqués des points de vue totalement différents en mettant le doigt même sur le DG et le DRH, mais aussi sur la qualité de la représentation syndicale au sein de l'entreprise.

« Non je ne peux pas rester avec cette entreprise, seulement j'attends qu'une autre opportunité se présente ou bien d'avoir les moyens financiers suffisants pour que je puisse créer ma société au lieu de rester avec les incompétents qui ne savent rien faire et qui se comportent mal avec les salariés…je parle bien des cas du DG et du DRH….Une absence totale de l'équité et de la justice au niveau de la politique de rémunération ;une obscurité totale vis-à-vis du plan de carrière ; une discrimination évidente sur la promotion et la mobilité verticale mais aussi sur le plan de développement à travers les formations diplômantes ; un système d'évaluation de performance stérile et les résultats confirment largement sa non crédibilité. Le positionnement des représentants syndicaux parait affaibli….Nous voulons donner beaucoup de nous mais c'est l'entreprise à travers son management qui n'a pas voulu nous offrir l'occasion. Je suis déçu et je ne peux m'identifier à une entreprise où règne la méfiance, la négligence des fondamentaux culturels et l'irrespect de la dignité de son personnel » (Répondant 21G: cadre salarié d'une huilerie).

« De ma part, j'affirme que les syndicats ne sont pas parfois commodes et semblent démunis du pouvoir de concertation auprès des dirigeants» (Répondant 10M : cadre salarié d'une industrie de fromage).

La reconnaissance de l'ancienneté par l'entreprise, le sentiment d'être considéré comme étant un de ses représentants, ainsi que le bien-être au sein de l'entreprise renforcent cette implication affective. Aussi bien, la qualité des mangers s'avérait percutante sur l'affect des cadres salariés.

« *Je sens que mon entreprise reconnaisse mon ancienneté et la considère comme une expertise disponible au sein d'elle. Le fait que j'ai travaillé plusieurs années avec mon entreprise ça m'a donné un sentiment de sécurité et d'affect, et m'a offert une opportunité de d'avoir un relationnel assez fort* » (Répondant 01M: cadre salarié d'une industrie laitière).

Cependant, certains managers ont été des causes directes pour que certains salariés ont dégouté le travail au sein de l'entreprise, voir même, pensé de la changer.

« Je perçoit beaucoup de différences entre des managers qui se succédaient sur des postes de responsabilités, en particulier ceux de la direction. Certains sont charismatiques, méthodiques, avec un bon relationnel ; d'autres, sont méfiants, fermés et avec un mauvais relationnel. Le travail avec ces derniers devient dégoutant, stressant et certainement non rentable pour l'entreprise. Pour mon cas, lorsque je viendrai le matin au travail c'est comme si je viendrai à la prison » (Répondant 09M : cadre salarié d'une industrie de boissons).

2.3.1.2.2 Pour le cas de l'implication calculée

Les salariés précisent ne pas vouloir changer d'entreprise mettant largement en avant quelques avantages : les contraintes qui n'existaient pas forcément dans l'entreprise actuelle, les années d'ancienneté, la perte de l'expérience acquise, le rapprochement de la retraite, la relation aux supérieurs, le bien être, l'écoute par l'employeur, la relation aux parties prenantes externes, mais aussi le manque d'alternative.

« Aujourd'hui avant demain, si je trouve ailleurs je n'attendrais pas une minute. Lorsqu' on perçoit le manque de confiance sur les managers de l'organisation à travers plusieurs situations on ne peut plus continuer » (Répondant 09M : cadre salarié d'une industrie de boissons).

« La confiance est fondamentale dans la relation avec l'entreprise et son mangement, c'est un indicateur de durabilité de cette relation. Aussi bien, c'est un levier de rétention et de fidélisation de ses salariés qui impacte sans doute son image de marque. Si la confiance règne dans l'entreprise on est capable de nous donner à fond et de la soutenir quelque soit les situations » (Répondant 09M : cadre salarié d'une industrie de boissons).

La reconnaissance et la considération sont mises en avant.

« On apprécie bien les choses symboliques. Le respect et la considération sont des devises importantes au sein de l'organisation. Ils peuvent permettre un allègement sur la focalisation unique en vers les rétributions comme la rémunération.».

« Actuellement l'entreprise est ma seule source d'argent à travers la rémunération » (Répondant 28P : cadre salarié d'une industrie de boissons).

« *Je me sens mal rétribué par rapport aux efforts déployés et comparativement aux autres* » (Répondant 21G: cadre salarié d'une huilerie).

Le positionnement géographique des entreprises permet à certains de ne pas changer d'entreprise car ils ne peuvent s'adapter à d'autres régions et s'ils ne trouveraient pas mieux ailleurs. Il est aussi fait référence à l'importance accordée aux liens à l'ancienneté.

« *En allant voir ailleurs peut être qu'on n'aurait pas les mêmes conditions de travail, en particulier le même nombre d'heures de travail, et tout cela deviendra source de stress*» (Répondant 26M : cadre salarié d'une industrie de jus).

« C'est grâce au climat auquel nous sommes adapté dans cette région d'implantation de la filiale de l'entreprise que nous n'avons pas pensé la changer ; mieux garder une bonne santé que d'aller chercher beaucoup d'argent. Pourtant, si une occasion parait bénéfique et répond aux conditions désirées, nous pourrons l'étudier et pourquoi pas la concrétiser» (Répondant 09M : cadre salarié d'une industrie de boissons).

La bonne relation avec les responsables y contribuent fondamentalement.

« Je dis toujours à mon responsable hiérarchique, le jour où vous penserez quitter cette entreprise et la changer par une autre je vous suivrai aveuglent » (Répondant 22G : cadre salarié d'une industrie laitière).

Le bien-être au sein de l'entreprise renchérit cette *«* implication calculée». L'écoute de l'employeur constitue un élément nécessaire, la communication de l'employeur avec ses cadres salariés est aussi utile.

« *Je sens de la responsabilité et de l'intéressement psychologique lorsque je suis appelé à participer dans des projets innovants ou contribuer dans des réunions de préparation de la vision stratégique de l'entreprise* » *»* (Répondant 19G : cadre salarié d'une huilerie).

La notoriété de l'entreprise et une comparaison avec d'autres entreprises favorisent l'envie de rester dans l'organisation actuelle.

« *Je suis attaché à l'entreprise, parce que c'est une entreprise qui m'a donné du travail au moment où j'en avais vraiment besoin (...) de toutes les façons en me référant à la citation récurrente : ''Il n'y a pas de confiance sur les entreprises''. Donc mieux ne pas risquer tant que je suis encore sollicité par mon entreprise et je continuerai à travailler en son sein jusqu'à ma retraite. J'ai l'ancienneté, j'ai mes marques et mes repères. »*

Toutefois, et de de façon majoritaire, des salariés sont prêts à changer d'entreprise pour des raisons variées. L'absence d'une direction RH capable de capter les enjeux actuels et futurs. Des cadres salariés restent dans l'entreprise à cause la relation tissée avec certains types de

parties prenantes externes. *« Abstraction faite de l'entreprise, je me sens attaché aux agriculteurs, les véritables fournisseurs de matière première avec lesquels nous entretenons des relations professionnelles et personnelles basées sur la confiance mutuelle »* (Répondant 14G : cadre salarié d'une industrie de sucre).

Une GRH critiquée, faisant appel à la proactivité.

« La RSE ne peut avancer si elle n'est pas perçue en premier temps par les clients internes qui sont les salariés. Ces salariés devront subir un recrutement et une intégration selon les règles de l'art, puis rémunérés équitablement, formés correctement, évalués sur leur performance et sur leur bilan de compétences d'une façon transparente et crédible, être informés continuellement et ayant une visibilité sur leur plan de carrière » (Répondant 32P : cadre salarié d'une industrie laitière).

« La GRH devra performer et c'est au DRH de hausser le niveau de sa direction pour s'imposer au niveau du comité de direction. Une entreprise défaillante sur le plan GRH ne peut construire sa démarche RSE » (Répondant 03M : cadre salarié d'une industrie laitière).

« Dans une démarche RSE, il faut d'abord soigner en son interne, les salariés, car ils peuvent figurer en tant qu'une cible, bénéficiaire ou acteur » (Répondant 34P : cadre salarié d'une minoterie).

2.3.1.2.3 Pour le cas de l'implication normative

Sentir le devoir de travailler dans l'entreprise revient au niveau de la confiance accordée à l'organisation et son management; au soutien organisationnel perçu, à la reconnaissance d'avoir un travail et un bien être au sein de l'organisation, favorisant une conscience professionnelle. C'est aussi avoir l'occasion d'avoir des relations avec les autres.

« *C'est un devoir pour moi de travailler dans cette entreprise, parce que j'ai un besoin d'appartenance et d'avoir des relations avec les autres. J'ai aussi un grand besoin d'être soutenu par l'organisation et en particulier par mes responsables directs.»* (Répondant 24G : cadre salarié d'une industrie laitière).

Cependant, le mot « devoir » est très pesant et sa manifestation par nos répondants au sein de leur organisation, à quelques exceptions n'est pas prégnante.

« Je vous signale que beaucoup d'occasions m'ont été offertes et il était à mon avantage de quitter l'entreprise et je ne l'ai pas fait. Je sens un devoir à l'égard de mon entreprise, c'était toujours la seule source de mes revenus qui m'ont permis d'avoir mon logement, de me marier,

de faire des enfants….Pourtant, je crains qu'un jour l'entreprise décide de se séparer de moi, ça sera une faute impardonnable voir même un choc psychologique » (Répondant 29P : cadre salarié d'une industrie de fromage).

En résumé, concernant l'implication affective, les relations avec l'entreprise et plus précisément le comportement des mangers et la confiance qui leur est accordée sont mises en avant.

L'implication calculée est l'une des dimensions les plus importantes, car elle représente celle pour laquelle les cadres salariés se sont le plus exprimés. La volonté de vouloir rester dans l'entreprise à travers des choix raisonnés, qui pourraient faire penser à des calculs sont mis en avant.

En conclusion, les implications affective et calculée sont plus importantes que l'implication normative.

Tableau 24. Synthèse des résultats relatifs à l'implication organisationnelle

Catégories	**Contenu**
Implication affective	Relation avec l'entreprise - relation avec les mangers et en particulier les responsables directes. -La structuration de la GRH et le positionnement de la DRH -La nature et la qualité des produits et services de l'entreprise -les actions sociétales et l'implication vers d'autres cibles externes à l'organisation -la confiance organisationnelle et la qualité du management
Implication calculée	-Sacrifices perçus « SAC » et/ou absence d'alternative perçue « ALT ». - ancienneté, autonomie dans le poste, équilibre travail-vie privée -positionnement de la DRH dans le comité de direction -Crainte de changement d'entreprise -Manque de possibilités pour changer l'entreprise -la confiance organisationnelle et la qualité du management
Implication Normative	Devoir : -reconnaissance de la rétribution en oubliant la contribution -relation avec les autres -la confiance organisationnelle et la qualité du management

Conclusion section 2

Cette section a été réservée à la préparation du corpus des données et leur analyse. Nous avons décrit dans un premier temps la phase préparatoire des données recueillies avant de décrire la phase de leur traitement.

Nous avons fait le choix pour l'ensemble des entretiens de ne restituer que les données et les idées principales des participants.

Nous citons qu'une appropriation à chaud s'est faite après la clôture de chaque entretien semi-directif avec l'ensemble des interviewés. Par ailleurs, l'appropriation du corpus a nécessité d'effectuer une lecture flottante de l'ensemble des données recueillies. Cette lecture flottante nous a permis de s'approprier les données mais aussi les logiques des discours et des échanges.

À cet égard, nous avons pu établir une première grille de lecture pour l'ensemble des entretiens individuels.

Nous avons suivi, pour l'ensemble des données recueillies, un protocole de traitement qui s'est décomposé en trois étapes : l'exploitation des données, le traitement des données, l'analyse des données. Quant à elle, l'interprétation des données sera entamée dans la 3 ème section.

L'ensemble des données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique qualitative manuelle. Cette dernière a servie pour faire émerger le sens des expériences vécues collectivement au travail. La démarche de thèmatisation a été continue et a consisté en une démarche ininterrompue d'identification et d'attribution de thèmes provisoires au fur et à mesure de la lecture du corpus étudié. Ce qui a caractérisé cette démarche est que la thèmatisation se construit progressivement tout au long de la recherche et qu'elle n'est véritablement parachevée qu'a la fin de l'analyse de l'ensemble du corpus recueilli

Analyser les résultats d'une recherche consiste à faire parler les données recueillies. L'analyse compréhensive nous a permis de rendre compte des rapports entre les résultats obtenus par la recherche et les expériences perçues et vécues collectivement par les acteurs impliqués dans la recherche. Il s'agit de la phase de l'émergence du sens partagé.

En outre, nous avons présenté les résultats sur les perceptions des cadres salariés en matière de RSE et leurs représentations en matière d'implication organisationnelle à travers des synthèses ayant pour but de placer les réponses dans le même sens que notre problématique.

Notre argumentation est à chaque fois illustrée par des verbatim qui sont extraits de nos interviews.

Section 3. Interprétation et discussion des résultats

L'interprétation des résultats de la recherche ne doit pas être confondue avec leur analyse. En effet, si l'analyse des résultats consiste à rendre compte des données recueillies par l'objet de l'étude, l'interprétation consiste à en livrer le sens par rapport à la problématique traitée et au contexte conceptuel et théorique de la recherche, et à faire ressortir les pistes de recherche sur lesquelles les résultats mènent le chercheur. En d'autres termes, l'interprétation consiste à évaluer la valeur du travail de recherche et ses résultats, il s'agit de montrer la pertinence des résultats obtenus dans la discipline concernée par le travail de thèse, montrer comment la problématique de recherche se trouve enrichie par ce travail de recherche, indiquer quelles nouvelles recherches pourraient être entreprises sur la base de ses résultats, etc.

Nous rappelons que cette recherche devra apporter des réponses, de manière successive, aux quatre grandes questions suivantes :

- Comment la notion de RSE est-t-elle perçue et mobilisée dans le secteur IAA marocain et dans la littérature ?

Ainsi nous aborderons les dimensions suivantes : les principes, valeurs et engagements ; les politiques et les procédures de déploiement ; et enfin, les résultats qui en découlent.

- Comment la notion d'implication organisationnelle est -t-elle mobilisée dans le secteur de l'IAA marocain et dans la littérature ?

Nous présenterons les résultats concernant l'implication organisationnelle et nous aborderons ici les dimensions suivantes : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

- Comment les perceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et les comportements d'implication organisationnelles sont-ils articulés aux activités dans le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc?

- Quel rôle peut jouer la GRH dans cette relation articulation?

Les interprétations et les discussions des résultats permettront tout d'abord de confronter les résultats sur les perceptions de la RSE, puis elles auront pour ambition de préciser les mobiles de l'implication organisationnelle par rapport à la littérature. Enfin, elles permettront de faire un retour sur les théories mobilisées dans la partie théorique de cette recherche à savoir, la confiance organisationnelle essentiellement, mais aussi, le contrat psychologique, l'échange social, l'identification organisationnelle, la justice organisationnelle et la culture.

Or, notre recherche s'insère dans la discipline de la GRH et il est pertinent d'en éclairer le rôle que pourra jouer.

Le but final étant de discuter les perceptions et de proposer des éléments de réponses en matière d'implication organisationnelle afin d'enrichir le champ de connaissances de la GRH dans le secteur de l'IAA sur les plans théoriques et managériaux.

Rappelons que l'objectif de ce travail consiste, d'une part à présenter les perceptions des cadres salariés en matière de RSE dans le secteur de l'IAA au Maroc. Il s'agit de présenter les éléments de leur implication organisationnelle. Puis il est question de voir si dans les mobiles d'implication organisationnelle, l'on retrouve les dimensions de la RSE perçue.

Nous essayerons de présenter et de conceptualiser diverses perceptions à la lumière des résultats d'analyse effectués.

3.1 Résultats sur la perception de la RSE

Notre postulat de départ était que les perceptions des cadres salariés en matière de RSE peuvent permettre de déterminer l'implication organisationnelle dans le secteur de l'IAA au Maroc.

Le but étant de montrer les contributions de notre étude pour la compréhension du sujet de la perception de la responsabilité sociale par les cadres salariés d'entreprises et son impact sur leurs attitudes et comportements en matière l'implication organisationnelle.

En effet, comme l'indique Weick (1995), construire des liaisons entre la recherche académique et le monde des affaires permet de créer du sens pour une plus grande communauté.

Dans le secteur de l'IAA étudié, les travaux consultés mettent en avant que la perception de la RSE par les cadres salariés est sur un continuum allant d'une absence de perception vers une perception poussée au travers les dimensions : principes et valeurs ; procédures de déploiement

et résultats. Ici, la RSE peut être interprétée de différentes façons à travers le prisme de la perception. Elle est représentée comme un construit qui semble subir des variations en fonction de l'organisation mais aussi de l'acteur qui en parle (Tahri, 2014). Elle est aussi appréhendée comme une variable contingente. Sa forme et son contenu changent en fonction de la typologie et de l'activité de l'entreprise, mais aussi de la perception de ses salariés (Gendre-Aegerter, 2008).

Revenant au concept de la RSE en lui-même. Ce dernier est imprécis et ambigu (Pesqueux, 2011) ; perçu différemment par les cadres salariés ; sujet aux multiples perspectives ; n'est pas facile à définir (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004) ; exposé à une grande diversité de points de vue, d'approches, de représentations et d'interprétations (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015). Cependant, l'ensemble de ces attributs lui rend plus féconde et l'absence de consensus oblige chacun à en approfondir le sens (Pasquero, 2005), ce qui revient appuyer et légitimer notre positionnement constructiviste. Ce positionnement de constructivisme associé à notre raisonnement d'investigation qualitatif inductif, nous ont mis dans une situation de « *tabula rasa* ». Notre approche s'avère cohérente en partant de l'idée que la RSE est un concept sujet des ré-conceptualisations permanentes, et ne saurait recevoir une définition définitive (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2015), et par là, une occasion pour nous, comme pour d'autres chercheurs, d'en approfondir le sens.

Le choix de cadres salariés, comme personnes cibles à interroger, a conditionné notre orientation vers une approche cognitiviste. D'abord, les cadres salariés interviewés ont tous un niveau de formation assez poussé et détiennent des postes de responsabilités au sein de l'organisation. Leur positionnement organisationnel est supposé les mettre en permanence dans deux situations managériales différentes, voire même antagonistes. La première est vis-à-vis de la hiérarchie « N+1 » (il s'agit de dirigeants dans la majorité des cas), et par là, ils sont sensés être mieux informés pour la compréhension des politiques et stratégies de l'entreprise. Par contre, la seconde situation est vis-à-vis des collaborateurs « N-1 » (leurs subordonnées) leur confère une position de véritables acteurs de communication, de déclinaison et de décision. Une troisième position d'interface que nous pouvons citer est celle avec des salariés d'autres directions. Celle-ci ne devra pas être sous-estimée car, il s'agit d'un espace d'échange important avec d'autres collaborateurs.

Dans ce sens, le statut des personnes à interroger (les cadres salariés d'entreprises) semble pertinent, car ces derniers ne sont pas avérés comme des simples acteurs car ils ne sont pas ici que pour agir seulement mais, ils décident, ils transmettent, ils interagissent et ils pensent

également. Plus précisément, ils agissent en fonction de ce qu'ils pensent. On peut dire qu'une organisation n'a pas de comportement en dehors de celui des individus qui la composent.

Les cadres salariés sont des individus qui pensent et pensent également dans l'organisation pendant qu'ils sont engagés dans différentes tâches organisationnelles (Schneider et Angelmar, 1993 ; Gendre-Aegerter, 2008). Ces cadres salariés sont donc capables de traiter les informations acquises selon le prisme de leur perception qui se résume par un processus séquentiel : l'attention, l'organisation, l'interprétation et au final la récupération de l'information (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002).

Cependant, nous ne négligeons pas le biais permanent qui nous a contrariés le long de nos entretiens, il s'agit d'une manifestation de crainte dans l'expression des cadres interviewés, comme s'ils seraient pénalisés par leur entreprise en cas de divulgation des réalités vécues.

Ces situations ont généré des attitudes de réticences lors du déroulement des entretiens et nous ont mis à chaque fois dans l'obligation de faire des relances modérées pour pouvoir continuer les entretiens et maintenir un climat de confiance avec les répondants.

L'organisation est considérée avant tout comme un ensemble de représentations individuelles et collectives qu'il faut identifier et accorder. Dans cette approche, les cadres salariés sont considérés comme des acteurs qui construisent leurs propres représentations de l'organisation.

Avec une telle approche, l'adaptation du concept de RSE pour les entreprises implique forcément une meilleure compréhension des perceptions des salariés. Dans notre recherche, la perception est considérée à notre sens comme le lien et le liant.

La perception étant le processus par lequel le cadre salarié, sélectionne, organise, interprète et récupère l'information que lui transmet l'environnement (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002).

Dans une perspective cognitiviste, on reconnaît généralement que le cadre salarié ne peut appréhender la réalité qu'à travers ses perceptions (Eden et al., 1983 ; Schwenk, 1988 ; Eden, 2004).

Nous avons pu capter un ensemble de perceptions de la RSE. Certains cadres salariés ont signalé que la responsabilité de leur entreprise s'est dévoilée purement économique et financière (Friedman, 1962) et n'a pour finalité autre que faire du profit (Friedman, 1970, 1971). D'autres cadres salariés, perçoivent que leurs entreprises cherchent non seulement à maximiser leur bénéfice, mais aussi à satisfaire leur clientèle afin de minimiser leur

mécontentement, de façon à améliorer leur image de marque et à réduire les tensions du corps dont elles font partie prenante (Hirschman, 1970). Certains de nos répondants ont fait référence à des actions et pratiques de sponsoring non structurelles et asynchrones avec leur cœur de métier. Ceci renvoie vers la recherche d'une légitimité. C'est surtout, une tentative d'humaniser la vision que la société a de l'entreprise (Vogel, 1991). C'est en cela que la notion est porteuse de l'ambiguïté (Pesqueux, 2011) de savoir si l'entreprise est « en marché » ou « en société » (Martinet, 1984)?

Cependant, cette légitimité se veut être obtenue à partir de faux ou faibles résultats de RSE et la communication faite par les entreprises sur leur politique de RSE ne parait que de « la poudre aux yeux » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004).

Par ailleurs, certains interviewés ont évoqués des pratiques socialement responsables dans différents domaines touchés par la RSE, à savoir, le domaine économique, social et environnemental ce qui rejoint la notion du *triple bottom line* (Elkington, 1999).

La majorité de nos répondants ont fait référence aux parties prenantes (Freeman, 1984), mais essentiellement aux salariés, en prétendant que la réussite des entreprises passe en grande partie par le fait de fédérer leurs parties prenantes autour de leur identité et ne pas rester uniquement collées au marché (Thoenig et Waldmann, 2005).

3.1.1 Résultats sur les principes, valeurs, organisation et engagement

On assiste à une approche constructiviste partant de l'idée que « la RSE est un concept qui s'est développé sans qu'un sens lui ait été donné et que le mouvement en marche peut lui en donner un » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

3.1.1.1 Cas des principes et valeurs

Ici, nous évoquons spécifiquement les principes et valeurs qui vont cadrer les activités et les décisions des entreprises. Ces principes et valeurs sont généralement les composantes principales qui caractérisent les discours des directions d'entreprises. Il est fait référence ici à l'éthique, l'équité, la conformité, respect de la réglementation en vigueur, respect des droits de l'homme, la saine gouvernance etc. Mais la majorité de nos répondants ont soulignés que ces discours viennent souvent exprimer des intentions garnies d'éléments de promesse et d'engagement. Ces discours mettent les directions d'entreprise dans une forme de circularité « discours-éléments de réalité produits par le discours ». Ici, nous faisons référence à la citation d'Yvon Pesqueux (2011) « *la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) peut être considérée*

comme un discours au sens plein du terme, c'est-à-dire venant créer les « éléments de réalité » allant dans le sens du discours, mais aussi comme « prison » des directions de grandes entreprises, prisonnières de ce discours dans une forme de circularité « contenu du discours – éléments de réalité produits par le discours ». Par ailleurs, certains répondants perçoivent que la RSE est un ensemble des discours et des actes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) orientés principalement sur l'attention portée par les entreprises à l'égard de la dimension économique et légèrement aux impacts sur l'environnement et la société.

En général, nos répondants signalent que les discours émanant des *tops management* sont dotés de performativité et ne se concrétisent que par des actions aux faibles valeurs ajoutées par souci d'une recherche de légitimité sociale et/ou d'une image de marque. Cependant, les porteurs des discours oublient qu'ils sont sujets aux perceptions des cadres salariés qui pourraient être affectés par un sentiment de méfiance.

Parfois, pour argumenter leur démarche RSE en cherchant une légitimité ou une utilité, les directeurs d'entreprises sont induits en contradiction et prononcent des discours incohérents voire même contradictoires avec la réalité impactant par conséquent, le niveau de confiance en l'organisation et ses représentants.

D'autres discours portent beaucoup d'ambiguïté à l'égard de la notion RSE. Cette dernière est désignée comme un concept aux perspectives plurielles, concept ambigu et ambivalent ce qui nous réfère à la citation de Capron et Quairel-Lanoizelée (2015) « *Il n'est pas plus aisé à définir aujourd'hui qu'il y a une dizaine d'années car il s'est propagé sans acception commune, porté par un mouvement aux multiples composantes qui a engendré au fil du temps, une grande diversité de points de vue, d'approches, de représentations et d'interprétations* ».

Dans ce sens, on se pose les questions suivantes : la RSE, ne serait-elle qu'un discours, qui s'exprime à plusieurs niveaux et en particulier dans une optique GRH pour les salariés ? Emporte-t-elle des effets organisationnels ? Malgré quelques résistances et éléments de méfiance, exprimés notamment par les cadres salariés en absence de véritables syndicats ? L'entreprise marocaine du secteur de l'IAA, est-elle réduite à une vision dualiste où figurent deux contingences : la première socialement responsable et la seconde bafouant le droit des travailleurs ?

Les discours emportent-ils des effets ? Des effets placébo ? La RSE-discours agit-elle comme la méthode Coué ? La perception de la RSE peut-elle se définir comme effet du discours ?

En d'autres termes, peut-on saisir la performativité du discours de la RSE sur le plan de l'implication organisationnelle?

Préalablement l'organisation requiert de sa part d'être ce qu'elle est, de jouer pleinement son rôle et d'éviter de trop vouloir en sortir (Thévenet 2014).

Cependant, d'autres discours s'avèrent raisonnés et marqués par la sagesse et la maturité. Ne s'agit-il que des discours institutionnalisés ? Car, comparés aux réalités et aux données documentaires, ces discours tentent à prendre la voie d'un apprentissage discours. Ne s'agit-il que d'une désirabilité sociale impulsée par la crainte de dévoiler les véritables réalités ?

Parfois, même si l'entreprise appartient à un holding ou un groupe, il demeure en écart par rapport aux stratégies, particulièrement RSE et GRH.

Certaines entreprises capitalisent sur un apprentissage à travers des institutions leur offrant des outils pour mettre en œuvre une démarche RSE bien structurée. Nous ne nions pas les efforts déployés par certaines institutions, l'IMANOR, la CGEM et les cabinets de conseil, qui mettaient à la disposition des entreprises des outils pour l'accompagnement de leur démarche RSE. Cependant, la volonté des directions et les moyens nécessaires suivent-ils ?

Sur le plan de communication, des tableaux d'affichage placés dans plusieurs lieux de l'entreprise qui capitalisent sur l'ensemble de ses valeurs.

Certains répondants font référence au caractère mimétique des principes et valeurs sans aboutir à des concrétisations similaires et cohérentes.

En somme, et à travers les interprétations effectuées sur le volet principes et valeurs d'action de la RSE, nous constatons que les éléments les plus évocateurs dans les principes d'action de la RSE sont souvent des valeurs fondamentales que l'entreprise suppose adopter et intégrer dans sa stratégie d'affaire. Il est frappant de constater que les répondants ont fait référence à l'éthique; l'équité, la responsabilité vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des salariés, de l'environnement et de la société civile; le respect d'autrui; la transparence etc. Majoritairement, ces références sont perçues en décalage et incohérence par rapport aux réalités.

Les valeurs doivent être en cohérence totale avec la volonté affichée par l'entreprise de développer la confiance ; la responsabilité des dirigeants est alors de garantir cette cohérence. Rien n'est plus dommageable que les valeurs affichées ne soient pas perçues comme étant appliquées dans le quotidien vécu par les individus dans l'entreprise (Besseyre des Horts 2014).

Cette RSE discours basée sur des verbatim dotés d'une performativité excessive peut exposer, dans un premier temps, les entreprises aux risques d'engendrer des écarts par rapport aux résultats à produire et, dans un deuxième temps, à la naissance d'un climat de méfiance en leur sein.

3.1.1.2 Cas des engagements

Le quasi totalité des répondants ont fait référence aux parties prenantes (Freeman, 1984). Cette référence est omniprésente dans les discours des tops managers. Mais où sont placés les salariés comme principale partie prenante ? Comment peut-on juger cette place alors que la place du DRH est encore malmenée ?

Dans le monde des organisations et plus particulièrement dans celui des entreprises, la confiance du consommateur envers les promesses et les produits de la firme est une condition nécessaire pour que s'établisse entre l'entreprise et ses clients des rapports durables et fructueux, bref une situation gagnant-gagnant. Il en va de même pour ce qui touche aux rapports entre l'entreprise et ses collaborateurs (Igalens 2014).

Dans des cas de figure, nos répondants évoquent des engagements autant bâtis sur des soucis financiers que sur des dimensions sociales et environnementales.

En somme, les parties prenantes ressortent comme les principales composantes de l'ensemble de principes et valeurs incorporés dans la stratégie des entreprises. Mais qu'en est-il réellement avec les salariés ? Ces derniers qui sont considérés les plus internes en leur sein.

Certains auteurs (Thoenig et Waldmann, 2005), vont jusqu'à dire que les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui ont fédéré leurs parties prenantes autour de leur identité bien plus que celles qui ont cherché à satisfaire des clients ou à coller au marché.

3.1.1.3 Cas de l'organisation de la RSE

Des modes d'organisation de la RSE très disparates avec une dynamique de changement d'appellation et d'attribution. Ceci est un révélateur d'ambiguïté de la position stratégique de la RSE dans l'entreprise.

Dejoux Cécile (2010) souligne que les ressources humaines ne peuvent être seulement les supports comme si la stratégie se décidait ailleurs et qu'ils n'en étaient que les bras armés.

À travers le travail d'interprétation effectué sur le volet « organisation de la RSE », nous avons constaté l'existence de plusieurs modes d'organisation dans les entreprises de notre échantillon. Nous assistons à des cas où les actions de la RSE sont instaurées, organisées, et appliquées par

une structure spécialisée nommée « direction du développement durable et/ou de RSE ». Mais dans d'autres cas, c'est la direction des ressources humaines qui s'occupe de la mise en place des actions socialement responsables, il y a donc une sorte de coordination et d'organisation RSE-RH. Comment peut-on imaginer cette alliance alors que même la RSE n'a pas bien reconnu la place du salarié, voir même celle du DRH ? En outre, il est à signaler que même au sein d'une même entreprise multinationale la détention des missions et attributions RSE migraient d'une direction à une autre. Cette instabilité n'est-elle pas un indicateur du manque d'appréhension du sens et de l'engagement sur cette voie ? Certains répondants affirment ignorer même la notion de RSE.

Ici nous signalons un décalage de la RSE par rapport à la GRH mais aussi un décalage du positionnement du DRH dans les décisions stratégiques. Ceci, s'avère en contradiction avec la perspective plus opérationnelle du *triple bottom line* ce qui nous conduira à rappeler la citation de Gond (2006) qui avance que *«…les définitions du développement durable, qu'elles s'inscrivent dans une perspective macro sociale ou dans la perspective plus opérationnelle de la triple bottom line font une part belle aux dimensions humaines…* ».

En somme, les missions de la RSE sont confiées à des responsables de directions et de postes différents selon les entreprises, et portent même des appellations différentes, directeur de responsabilité sociale et développement durable (RSE et DD), direction qualité sécurité environnement (QSE), directeur ressources humaines et développement durable (RH et DD), directeur de communication institutionnelle et interne, directeur qualité, responsable qualité, directeur de production industrielle.

In fine, ces premiers résultats sur les perceptions de la RSE interpellent encore plus sur les mobiles d'implication organisationnelle. Il convient à présent d'attirer l'attention sur les résultats relatifs à l'implication organisationnelle, en essayant de préciser les différents liens d'impact avec les éléments de la perception de la RSE.

Ainsi certaines perceptions de la RSE articulées aux activités dans le champ de l'IAA, peuvent déterminer l'implication organisationnelle.

3.2 Résultats sur les déterminants et mobiles de l'implication organisationnelle

Notre étude a pour ambition de comprendre les liens entre l'implication organisationnelle et la perception de la RSE. Les résultats font apparaitre une implication organisationnelle beaucoup plus exprimée dans une posture calculée qu'affective et normative. Elle est abordée au travers des représentations des cadres salariés au sein de l'organisation qui les emploie.

Dans ce point nous traitons de l'implication organisationnelle. Les approches multidimensionnelles sont considérées au niveau du concept. L'implication organisationnelle est représentée selon ses trois formes (calculée, normative et affective) (Allen et Meyer, 1991).

Il est question ici d'appréhender les représentations de l'implication organisationnelle et les mettre en confrontation à la littérature.

Les cadres salariés mettent en avant les éléments qui permettent de comprendre les raisons de leur implication affective, calculée ou normative.

Nous avons essayé de capter les dimensions de l'implication organisationnelle évoquées à travers les discours émanant de nos répondants sur le comment et pourquoi : pensent-ils passez leur carrière dans leur entreprise ; puis, agissent-ils face à une occasion qui se présente pour changer leur entreprise; et enfin, admettent-ils juste de quitter leur entreprise.

Il ressort, une implication plutôt calculée qu'affective mais rarement normative.

Les résultats relatifs aux attitudes et comportements d'implication organisationnelle se caractérisent par une hétérogénéité des propos. Mais ces derniers regroupés par rapport aux dimensions de l'implication organisationnelle, font ressortir chez la plupart de nos répondants, des choix cognitifs, raisonnés et calculés.

Cette forme d'implication appréhende l'organisation dans tous ses aspects : valeurs, buts, système, engagement dans le travail de gestion et bien d'autres éléments n'ayant aucune relation avec le poste de l'employé (Morrow, 1983). Mais c'est au niveau de l'organisation que se positionnent les facteurs pesant le plus sur l'implication organisationnelle.

Malgré les nombreuses conceptualisations et opérationnalisations (Meyer et Herscovitch, 2001), l'essence du concept fait référence à un état psychologique par lequel le salarié reconnaît, accepte et partage les valeurs et les objectifs de son organisation. Plus les valeurs et les objectifs entre le salarié et l'organisation convergent, plus l'implication est élevée et inversement (Bentein, Vandenbergue et Dulac, 2004).

2.3.1.2.1 Cas de l'implication affective (*affective commitment*)

Un ensemble de représentations est souligné en lien avec l'implication affective. Nous avons pu capter des perceptions de justice organisationnelle qui ont été évoquées en lien avec l'implication organisationnelle. Des relations positives sont constatées entre la justice distributive et l'implication affective (Meyer et *al.,* 2002). La rémunération mais aussi, la mobilité et le plan de carrière, la formation, spécifiquement celle diplômante, le système

d'évaluation des performances, ont été appréhendées comme de véritables indicateurs perceptuels de l'équité et la justice au sein de l'organisation.

Par ailleurs, des relations sont aussi constatées entre l'implication affective et le « bris de contrat psychologique », c'est-à-dire le fait qu'un salarié discerne que l'entreprise pour laquelle il travaille a oublié de tenir ses promesses ou de répondre de ses obligations envers lui (Zhao et *al.,* 2007) comme pour les autres.

Il y'a une forte présence de l'élément humain, les interactions professionnelles entre les cadres salariés et leur hiérarchie sont interdépendantes et séquentielles. Le responsable qui offre un climat de travail serein pour l'exercice de l'activité par ses subordonnés et maintient un dialogue constructif mutuel, crée chez eux un sentiment d'obligation. Ces cadres salariés peuvent développer un sens d'obligation suivant la norme de réciprocité de Gouldner (1960) et peuvent s'engager dans des comportements d'implication organisationnelle affective dans le but de renforcer la responsabilité sociale de leur entreprise. Cette séquence d'échange, répétée avec succès, est supposée créer, grâce à un processus d'auto-renforcement, une relation d'échange de haute qualité. Cela signifie qu' « *une personne accorde à une autre une faveur, et bien qu'il existe une attente d'un quelconque retour futur, la nature exacte de ce retour n'est jamais spécifiée à l'avance mais est laissée à la discrétion de celui qui va l'apporter* » Blau (1964).

Les cadres salariés évoquent des relations entretenues avec l'entreprise en faisant référence spécialement à leurs responsables mais aussi à leurs collaborateurs.

Pour cela, ils mettent en avant la bonne entente avec les membres de l'organisation et principalement le responsable hiérarchique, mais aussi toute la voie hiérarchique jusqu'au top management.

La dimension interactionnelle, particulièrement celle interpersonnelle, est fortement présentée. La place du contact direct avec les responsables fournit un espace d'échange très impressionnant. Ce dernier semble placer la confiance sur l'organisation à travers son management. Ici, il est admis que la confiance dans la relation de travail puisse revêtir deux formes, interpersonnelle et organisationnelle, qui s'influencent mutuellement (Khalifa et Kammoun 2013). Cette influence mutuelle est plus accentuée par l'interpersonnel.

Une relation positive est constatée entre l'implication affective et la qualité de communication avec le supérieur hiérarchique (Mathieu et Zajac, 1990). Dans notre étude une implication affective de certains cadres salariés est remarquée. Ils mettent en avant les relations entretenues

avec les responsables hiérarchiques. Ils se sentent respectés, reconnus, soutenus et encouragés quant aux différentes situations de travail.

Autrement, le soutien perçu par les cadres salariés vis-à-vis de leurs responsables hiérarchiques peut améliorer l'implication affective au détriment de celle calculée, en remplissant des besoins socio-émotionnels. En observant ces besoins comblés, par l'organisation dans laquelle ils travaillent, un sentiment d'appartenance à l'organisation pourrait s'accroître tout en entraînant une identification à celle-ci (Rhoades et Eisenberger, 2002). Ici, l'identification organisationnelle est considérée comme l'ensemble des perceptions des membres de l'organisation des caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'organisation (Albert et Whetten, 1985).

Il a été souligné par nos répondants une identification à leur organisation et une fierté d'en appartenir. Leur raison d'identification est déterminée par le traitement qu'ils perçoivent de l'organisation et de ses agents. Selon Tom et Tyler (2001) *« Two judgement that one belongs to a high-status organization (pride) and the judgement that one has high status within that organization (respect) »* constituent le socle de l'identification.

Cette identification peut déterminer leur implication affective. De ce fait, ils expriment une orientation active et positive envers l'organisation (Mowday, Porter et Steers, 1982 ; Smith, 1970).

Des relations positives sont constatées entre les relations humaines qui encadrent le travail au sein de l'organisation et l'implication affective (Kalliath et *al.,* 1999). Ces relations améliorent le niveau de la confiance au sein de l'organisation à travers les managers. La confiance au sein des organisations, confiance organisationnelle, provient de plusieurs sources (Zuker, 1986) : de la clarté et de la transparence des décisions, des politiques et des process mis en place et des normes d'obligation et de coopération.

Cependant, d'autres répondants ont évoqués des points de vue totalement différents en mettant le doigt même sur le DG et le DRH. En plus, les comportements de certains managers ont été jugés comme des causes directes pour que certains salariés aient dégouté le travail au sein de l'entreprise et cherchaient sérieusement de la changer.

Les résultats obtenus laissent apparaître une corrélation de l'implication avec l'ancienneté dans l'organisation (Mathieu et Zaja1990).

Des cadres salariés ont affirmé être attachés à l'organisation du fait de leur ancienneté. Le rapport entre ancienneté et implication peut s'examiner de diverses manières. Un dispositif d'explication cognitive pourrait conduire les salariés travaillant depuis des années au sein de la même organisation à justifier ce comportement par le fait qu'ils éprouvent un lien affectif envers elle (Meyer et Allen, 1991). La durée dans des conditions normales renforce l'attachement des cadres salariés à leur organisation mais aussi à leurs collègues.

En outre, la reconnaissance de l'ancienneté par l'entreprise et le fait de considérer ses anciens comme étant parmi ses représentants, semblent renforcer cette implication affective. Fondamentalement, la qualité des mangers s'avérait percutante sur l'affect des cadres salariés.

De manière générale, ces résultats nous permettent d'établir un lien entre les relations entretenues avec l'organisation, spécifiquement à travers le responsable hiérarchique, et l'implication affective, (modéré par l'ancienneté dans l'organisation, les relations avec les collègues).

En définitive ces approches vont au-delà de l'aspect rationnel de la relation d'emploi en considérant que les individus s'attachent eux-mêmes à l'organisation s'ils perçoivent un investissement de cette dernière envers eux (Steers, 1977). Mais cet attachement est conditionné par la qualité de la relation des responsables.

Cependant, Meyer et Allen (1990) dénoncent également le danger de considérer que seule l'implication affective peut conduire à des comportements désirés par l'organisation.

2.3.1.2.2 Cas de l'implication calculée (*continuance commitment*)

L'implication calculée repose sur les coûts que le salarié perçoit en cas de départ de l'entreprise (Allen et Meyer, 1997) ou encore, l'absence d'alternative.

Selon McGee et Ford (1987), il est nécessaire de considérer la dimension calculée en deux sous facettes :

-L'implication liée à la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation : sacrifices perçus « SAC » ;

-L'implication liée à l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation: absence d'alternative perçue « ALT ».

Dans nos résultats, certains cadres salariés soulignent ne pas vouloir changer d'organisation mettant en avant leur perception à l'égard du « risque de perte de l'emploi » caractérisant

l'ensemble des entreprises. Ici, nous faisons référence à une citation courante dans la société marocaine qu'« *il n'y a pas de confiance en entreprises à l'égard de la durabilité du travail* ». L'implication se révèle basée plus sur le cognitif que sur l'affect. Elle se manifeste par les répondants à travers un calcul. L'employé identifie ses relations avec l'organisation dans laquelle il travaille par rapport à une estimation de ce qui lui donne et ce qu'il en retire (Delobbe et *al.,* 2005).

Historiquement, dans l'esprit des salariés est incarnée l'idée qu'il ne faut en aucun cas faire une confiance totale dans l'entreprise afin de sécuriser son travail jusqu'à la retraite. De nombreuses études indiquent que plus de la moitié des employés n'ont pas confiance en l'organisation (Igalens, 2014). Il est donc toujours supposé que la relation peut se mettre en rupture à tout moment. Ici, les cadres salariés vont se retrouver dans une dynamique rationnelle interne à eux (Commeiras, 1994).

L'implication des cadres salariés dans leur entreprise est encore fonction de l'estimation de leur participation au sein d'elle (efforts au travail, régularité, ponctualité, dévouement) par rapport à la rétribution qu'il perçoivent (rémunération, reconnaissance, sécurité) (Delobbe et *al.,* 2005).

À ce niveau l'implication est fonction des échanges entre le salarié et l'organisation et se détermine comme étant la résultante d'un calcul uniquement instrumental de type coûts/bénéfices (Delobbe et *al.,* 2005). *«Actuellement, l'entreprise est ma seule source d'argent à travers la rémunération »* (Répondant 28P : cadre salarié d'une industrie de boissons).

Mathieu et Zajac (1990), montrent un lien assez fort entre les avantages sociaux et l'implication calculée du salarié. Le rapport entre l'ancienneté et l'implication calculée serait dû à la sous-dimension implication calculée-avantages sociaux.

En d'autres termes, l'implication dans l'organisation est considérée comme étant le résultat d'une communication réciproque entre l'employé et son entreprise. Elle désigne les avantages perçus par le salarié, plus les relations sont avantageuses pour lui, plus son implication augmente au sein de l'organisation (Delobbe et *al.,* 2005). Ici, on fait référence à la théorie de l'échange (Barnard, 1938 ; Homans, 1958).

En outre, le changement d'entreprise pourrait exposer les cadres salariés à d'autres contraintes méconnues. D'autres cadres salariés ne souhaitent pas perdre l'expérience de travail et les avantages déjà acquis. En plus, les cadres salariés ne voulaient pas adosser d'autres contraintes

qu'ils n'ont pas dans l'entreprise actuelle et qu'ils pourraient se retrouver dans une autre entreprise.

Une raison importante de l'implication calculée réside du fait d'absence d'alternative. Cette situation augmente fatalement le prolongement de la durée de travail dans l'entreprise et peut conditionner dans certains cas un comportement de « sur-implication » (Safy, 2011).

Autrement dit, changer d'entreprise signifierait accepter d'autres contraintes qui n'existaient pas forcément dans l'entreprise actuelle. Pour ceux qui ont plusieurs années d'ancienneté ils ne souhaitent pas les perdre et refaire tout le trajet dans une autre entreprise. Ils ne souhaitent pas perdre l'expérience acquise. Le fait de s'être trop investi dans l'entreprise peut favoriser le refus d'un autre emploi très intéressant (Fabre, 1997). Ici nous faisons référence à la théorie des investissements (Becker, 1960) ou théorie des avantages comparatifs (*side bet theory*). Cette théorie est assez usitée par les chercheurs (Cohen et al, 1992 ; Allen et Meyer, 1984 ; Allen et Meyer, 1991 ; 1990, Allen et *al.,* 1993). Cette approche soutient que, la personne calcule sa relation avec l'organisation dans laquelle elle travaille.

Lorsque la retraite étant proche, certains répondants perçoivent qu'il ne sert à rien de changer l'entreprise. Il n'y a aucun intérêt de quitter l'entreprise dans la mesure où on est connu, où les valeurs au travail sont reconnues. À ce niveau, la notion du temps est pesante, plus la personne est ancienne dans une entreprise, plus elle souhaite y rester en raison d'un ensemble d'avantages tels que les plans de retraites, les relations crées, certains avantages sociaux, mais aussi, la difficulté de prise de décision face au contrat psychologique (contrat implicite) liant le salarié et l'entreprise dans les situations de séparations (Rousseau et Anton, 1991).

Selon Commeiras (1994), l'implication est ainsi identifiée comme étant la décision de faire toujours partie de l'entreprise par rapport aux avantages « non transférables », des coûts investis. Ces coûts perçus de départ sont d'autant plus élevés si le salarié ne perçoit pas de travail pour remplacer ou compenser ses investissements passés (Charles-Pauvers, 1998).

L'ancienneté s'avère importante, le fait d'avoir ses marques et ses repères au sein de l'entreprise et de connaître les responsables et les collaborateurs. Le fait de ne travailler que pour cette entreprise, et d'avoir le nombre d'heures de travail qu'il faut pour concilier travail-vie privée produit une forme d'implication calculé.

D'un autre côté, certains cadres salariés signalent leur présence dans l'entreprise par manque d'alternative.

La reconnaissance est aussi évoquée, si le cadre salarié se sent considéré, son travail est valorisé, un intérêt spécifique lui est accordé alors, son choix de vouloir rester dans l'entreprise est favorisé. Pour Angle et Perry (1983), le sentiment du salarié concernant son traitement et sa considération au sein de l'organisation influe sur son implication. L'habitude de travailler dans l'entreprise contribue également à cette envie d'y rester.

Le positionnement géographique des entreprises permet à certains cadres salariés de ne pas changer d'entreprise car ils ne peuvent s'adapter à d'autres régions.

L'implication calculée comporte deux types de facteurs explicatifs, les facteurs extrinsèques (salaire, position hiérarchique…) et les facteurs intrinsèques (relations interpersonnelles) (Becker, 1960).

Les bonnes relations avec les responsables y contribuent fondamentalement. *« Je dis toujours à mon responsable hiérarchique, le jour où vous penserez quitter cette entreprise et la changer par une autre je vous suivrai aveuglent »* (Répondant 22G : cadre salarié d'une industrie laitière).

Le bien-être au sein de l'entreprise renchérit cette implication calculée. L'écoute et la communication de l'employeur avec ses cadres salariés ainsi que la concertation des salariés au moment d'un choix et en particulier celui stratégique sont utiles. La fidélité est l'une des raisons pour lesquelles certains cadres salariés ne changent pas d'entreprise. « *Je sens de la responsabilité et de l'intéressement psychologique lorsque je suis appelé à participer dans des projets innovants ou contribuer dans des réunions de préparation de la vision stratégique de l'entreprise* » *»* (Répondant 19G : cadre salarié d'une huilerie).

La notoriété de l'entreprise et une comparaison avec d'autres entreprises favorisent l'envie d'y rester.

Toutefois, des cadres salariés sont prêts à changer d'entreprise pour des raisons variées. L'absence d'une direction RH capable de capter les enjeux actuels et futurs.

Des cadres salariés restent dans l'entreprise à cause des parties prenantes externes. Ici, il y'a une focalisation sur la relation entretenue par les individus avec les autres membres de leur organisation (Sheldon, 1971 ; Kanter, 1968).

Nous retrouvons aussi le soutien perçu (Rhoades et Eisenberger, 2002) comme élément justifiant l'implication calculée de certains cadres salariés.

Une majorité de cadres salariés indiquent vouloir changer d'organisation, en l'absence d'un climat de confiance.

En somme, une GRH proactive est imposée. Les dimensions de la RSE qui sont perçues liées à l'implication calculée sont le lien au travail et avec le responsable de hiérarchique mais essentiellement à la confiance sur la gouvernance de l'entreprise.

2.3.1.2.3 Cas de l'implication normative *(normative commitment)*

L'approche de l'implication normative semble assez marginale, car l'étude de l'implication comme étant un devoir moral n'a retenu l'attention que de quelques chercheurs seulement. Elle repose essentiellement sur les travaux de Wiener (1982), qui identifie l'implication comme « l'ensemble des pressions normatives internalisées poussant un individu à agir d'une manière congruente avec les objectifs et intérêts de l'organisation ».

Sentir le devoir de travailler dans l'entreprise revient à la relation co-construite avec elle et à la reconnaissance d'avoir un travail et un bien être en son sein. C'est aussi du au soutien organisationnel perçu et à la relation avec les autres. Une relation est constatée entre le soutien organisationnel perçu et l'implication affective, de même qu'avec l'implication normative, mais moins avec l'implication calculée (Meyer et *al.,* 2002).

Le fait d'être fidèle et reconnaissant à l'organisation est aussi évoqué, mais tous ces éléments ont été faiblement mentionnés car le mot devoir est d'abord trop pesant.

Le salarié est impliqué normativement, car il considère que cela constitue son devoir (Vandenberghe, 2009). Notre étude a révélé que pour certains cadres salariés, le fait d'être dans l'organisation représente un devoir, dans le sens où il est nécessaire de faire correctement son travail pour gagner sa vie et d'avoir des relations avec les autres.

En outre, il est à signaler un lien avec les valeurs personnelles, comme le fait d'être fidèle ou de ne pas oublier que l'entreprise est une source de rémunération pour le financement des projets de la vie sont mises en avant.

L'individu agit comme l'organisation le souhaite parce qu'il considère que cela constitue un devoir. S'appuyant sur les travaux de Wiener (1982), l'individu peut s'impliquer au sein de l'entreprise dans la mesure où ses valeurs ou son contexte social l'y contraint. Le sentiment du devoir envers l'organisation est essentiel, il s'appuie sur le sentiment de responsabilité à l'égard de l'organisation (Allen et Meyer, 1990).

En somme la relation avec les autres, la fidélité à l'entreprise, la reconnaissance que l'entreprise est une source essentielle d'argent pour mettre en œuvre les projets de la vie, sont liées à l'implication normative.

En résumé, et selon Vandenberghe (2009), le salarié impliqué affectivement demeure dans l'entreprise selon sa volonté. Il est impliqué par l'aspect du calcul car il pense que cela est essentiel et il est impliqué normativement car il considère que cela constitue un devoir pour lui. Allen et Meyer (1990), soutiennent que ces trois dimensions de l'implication organisationnelle ont la possibilité d'exister au même moment chez un seul et unique individu. Ce modèle a été largement validé sur le plan empirique (Allen et Meyer, 1996 ; Meyer et *al.,* 2002).

En conclusion, la notion du devoir de travailler au sein de l'organisation, à quelques exceptions n'est pas prégnante. Les implications affective et calculée sont plus importantes que l'implication normative.

L'implication calculée est l'une des dimensions les plus importantes, car elle représente celle pour laquelle les cadres salariés se sont le plus exprimés. La volonté de vouloir rester dans l'entreprise à travers des choix raisonnés, qui pourraient faire penser à des calculs sont mis en avant.

3.3 Résultats sur la perception de la GRH

Sur le plan GRH, les résultats révèlent une multitude de catégories d'entreprises à l'égard de structuration de la fonction RH. Certaines entreprises paraissent avancées (cas des entreprises multinationales, et nous signalons une direction des ressources humaines, des processus : de recrutement, de rémunération, de formation, de l'évaluation des performances et des compétences, d'un plan de carrière, mais aussi des leviers : le système d'information (SIRH), la gestion des emplois et des compétences (GPEC), la communication interne, les audits …) alors que d'autres souffrent du moindre respect de la loi (les petites et moyennes entreprises).

La GRH est d'abord une activité exercée par des membres de l'entreprise, mais elle est à la fois un corps de connaissances. Ces deux espaces se structurent historiquement en étroite interdépendance (Louart, 1993).

La fonction ressources humaines élabore des méthodes qui nourrissent la GRH, en tant que corps de connaissances; cette entité organisationnelle est de surcroît structurée, renforcée et légitimée par ces connaissances (Bentaleb, 2002).

Dans les entreprises engagées sur une démarche RSE, la fonction ressources humaines est attendue pour une forte valeur ajoutée. Cependant, nous avons déduit que dans la majorité des discours de nos répondants, la position du DRH s'avérait effacée, même s'il s'agit de cas d'entreprises avec une DRH structurée. En ce point, le DRH et la DRH sont perçus comme des formes et des formalités mises en avant pour attribuer à l'entreprise une image de l'intérêt qu'elle accorde aux salariés. Cependant, la réalité est controversée et surprenante reflétant un ensemble de pratiques discriminantes. La DRH devait normalement évoluer vers un stade suprême au sein de l'organisation en faisant valoir sa structure et ses compétences au profit d'une partie prenante saillante, les salariés qui sont les premiers clients de l'entreprise (Igalens et al., 2011). Cette DRH qui, en plus de la mise en œuvre de ses processus, a sur ses épaules une mission du climat social au sein de l'entreprise et de la régulation des rapports employeur/employé. Elle doit instaurer d'abord la confiance au sein de l'organisation chez l'ensemble des salariés. Pourtant, elle manquait souvent de crédibilité.

Le DRH quant à lui, apparait comme un simple cadre salarié qui n'attend que son salaire à la fin du mois, comme il se trouve en permanence, soucieux pour justifier sa place au sein de l'organisation. Cependant, il doit se confirmer comme un véritable « partenaire d'affaires » (Peretti, Helfer et Orsoni, 2013) en veillant à développer et mobiliser les compétences des salariés en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. C'est à lui la grande part dans l'accompagnement des changements et des transformations, comme il doit aussi veiller à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation (Peretti, Helfer et Orsoni, 2013). C'est pour cela qu'il devra disposer d'un ensemble de caractéristiques (Dejoux Cécile, 2010) : d'abord son professionnalisme, puis, il doit gagner une place dans le jeu de pouvoir de l'entreprise qui lui permette d'être partenaire, ici, la question du choix des DRH est donc posée, enfin, il doit être un co-constructeur du sens du travail. Il n'est pas là qu'en soutien, il doit aussi influencer la stratégie.

Dans ce même prolongement, une DRH qui se veut socialement responsable doit être perçue comme une entité de régulation des relations de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise (Gond et Igalens, 2008). Une telle perception constitue en effet un moyen pour connaître le sentiment des employés vis-à-vis de leur employeur car elle permet de tenir compte aussi bien des dimensions internes, le social *stricto sensu*, que des relations de l'entreprise avec son environnement et ses parties prenantes. Elle prend en compte à la fois ce qui relève de la mission, de la vocation de la raison d'être de l'entreprise mais aussi ce qui concerne

concrètement la façon dont l'entreprise prend en compte ses parties prenantes saillantes et, au premier chef, ses salariés (Igalens et al., 2011).

Une majorité de nos répondants considèrent d'abord que les salariés sont des partenaires vitaux pour l'entreprise et que cette dernière a donc une responsabilité forte envers eux (Mercier, 1999).

Le cadre salarié peut être à l'origine d'une action de RSE, comme il peut être l'acteur principal, ou l'un des acteurs du programme d'actions et dans certains cas il en est également le bénéficiaire (Igalens et Tahri, 2012). Si l'engagement stratégique dans la responsabilité sociale des entreprises impacte les politiques et les processus, il impacte aussi et surtout le management et les collaborateurs. Il ne peut se concrétiser que si les équipes en comprennent le sens, leurs contributions possibles et modifient leurs pratiques et comportements professionnels » (Rambaud et Marneffe, 2009).

À ce niveau, nous faisons explicitement référence aux pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) (Tahri, 2014). Une direction des ressources humaines et un management socialement responsable se reflètent dans plusieurs pratiques telles que la justice organisationnelle et ses différentes composantes, l'échange social, l'amélioration de l'information, la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle notamment les handicapés, la responsabilisation du personnel, la mobilité, le plan de carrière, le souci de l'employabilité des salariés et leur formation permanente, l'équité dans les rémunérations, la diversité des ressources humaines etc.

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

La connaissance et la compréhension de la perception de la RSE par les salariés constituent donc la première étape de toute politique visant à prendre en compte l'impact de la RSE dans les politiques de GRH (Tahri, 2014).

De son côté, Jean Marie Peretti (2013) évoque que : « parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources ».

L'approche contingente conduit donc à rechercher ce qui est particulier au contexte et les variables qui l'influencent pour les prendre en considération dans les pratiques managériales (Tregaskis, Heraty et Morley, 2001).

Dès lors, gérer la dimension contextuelle nécessite un nécessaire processus de traduction culturelle au risque de conduire à l'incompréhension, au conflit et finalement à l'échec. Les approches émanant des travaux D'Iribarne (2003) expliquent l'influence des valeurs exprimées dans une société à la fois sur le comportement, le style de gestion et les pratiques managériales.

3.4 L'explication des relations d'effets entre la RSE perçue et les comportements d'implication organisationnelle dans le secteur de l'IAA au Maroc à travers la théorie de la confiance organisationnelle

Afin de créer du sens par rapport à notre problématique, nous rappelons qu'il ressort de notre cadre théorique et conceptuel une relation d'effet de la perception de la RSE sur les comportements d'implication organisationnelle, à travers une GRH postulée comme une véritable passerelle et, en mobilisant la théorie de la confiance organisationnelle en tant que cadre explicatif. D'autres concepts étaient invités pour l'enrichissement de notre cadre théorique à savoir, le contrat psychologique, l'échange social, la justice organisationnelle, l'identification organisationnelle et la culture.

Notre étude a pour ambition de comprendre les liens entre l'implication organisationnelle et la perception de la RSE.

Nous signalons d'abord que lors du déroulement des entretiens nous étions confrontés à des réticences de la part de nos répondants sur des points importants, par conséquent, nous avons assisté à des réponses institutionnalisées ; à des expressions idéalisées renvoyant à une désirabilité sociale et aussi à des tentatives récurrentes de déviation de la discussion. Toutes ces situations auxquelles nous étions confrontées nous ont mis à chaque fois dans l'obligation de faire des relances modérées pour pouvoir continuer les entretiens et maintenir un climat de confiance avec les répondants. Ceci, était prévu avant le déroulement des entretiens, du fait que l'ensemble des répondants ont demandé au préalable que nous respectons leur demande en matière de confidentialité vis-à-vis d'eux et de leur entreprise, mais aussi, de tous les indicateurs qui permettent de les dévoiler. À cet égard, nous étions fortement limités dans la collecte des données, et par conséquent, sur exploitation en termes d'analyse, d'interprétation et discussion des résultats. Cependant, cette situation nous a été d'une grande importance, du fait qu'il s'agissait d'un véritable indicateur qui se déclare dès le départ, le sentiment de confiance au sein des entreprises questionnées.

Les cadres salariés sont des individus qui pensent et pensent également dans l'organisation pendant l'exercice de leurs tâches organisationnelles (Schneider et Angelmar, 1993 ; Gendre-

Aegerter, 2008). Ces cadres salariés sont donc capables de traiter les informations acquises selon leur prisme de perception qui peut se résumer par un processus séquentiel : l'attention, l'organisation, l'interprétation et au final la récupération de l'information (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002).

L'adaptation du concept de RSE pour les entreprises implique forcément une meilleure compréhension des perceptions des salariés. Dans notre recherche, la perception est considérée à notre sens comme le lien et le liant.

L'implication organisationnelle est ici considérée multidimensionnelle (affective, calculée, normative) (Allen et Meyer, 1991).

Bien que l'implication organisationnelle soit dans les multiples cas calculée plus qu'affective mais rarement normative, le relationnel se retrouve dans toutes les dimensions de l'implication (affective, calculée et normative). Par ailleurs, les cadres salariés s'impliquent à cause de leur supérieur hiérarchique, et parfois à cause de la qualité du top management. Nous retrouvons aussi des cas d'implication vers d'autres cibles : les collègues, les clients, la qualité des produits, les fournisseurs,…la confiance organisationnelle occupe une place importante dans les propos des cadres salariés.

Le fondamental de ce secteur se situe d'abord au niveau de la qualité des produits fabriqués mis sur le marché. C'est en grande partie un angle de perception déterminant. Une entreprise qui se veut socialement responsable ne peut s'en passer de fournir des produits de bonne qualité. D'abord, nous sommes ses premiers clients. La confiance commence déjà par ceci.

Igalens (2014) nous rappelle ici que « dans le monde des organisations et plus particulièrement dans celui des entreprises, la confiance du consommateur envers les promesses et les produits de la firme est une condition nécessaire pour que s'établisse entre l'entreprise et ses clients des rapports durables et fructueux, bref une situation gagnant-gagnant. Il en va de même pour ce qui touche aux rapports entre l'entreprise et ses collaborateurs ».

En effet, pour que les cadres salariés agissent à l'égard de la RSE engagée par leur entreprise, ils s'appuient sur les trois dimensions à savoir les principes, les procédures et les résultats pour juger et évaluer la crédibilité et la transparence des actions mises en œuvre par leur entreprise, ce qui laisse une grande place à la confiance dans la perception de ce qui est dit et affiché par rapport à ce qui est fait. La confiance au sein des organisations, confiance organisationnelle, provient de plusieurs sources (Zuker, 1986) : de la clarté et de la transparence des décisions, des politiques et des process mis en place et des normes d'obligation et de coopération.

Autrement, les cadres salariés veillaient sur le couple (discours / réalité), la concordance entre ces deux composantes augmente le sentiment de confiance organisationnelle. Ceci, nécessite une GRH mieux placée pour pouvoir jouer son vrai rôle et favoriser l'implication des salariés. Les mangers qui vont tenir à leurs promesses et d'être cohérent en termes de discours et les éléments de réalité produits par ces discours vont crédibiliser la démarche RSE et par conséquent impliquer les salariés. Cela apparait comme un signe d'une bonne gouvernance.

Nous soulignons une forte présence du recours à la relation au responsable hiérarchique mais aussi au top management. La relation humaine semble centrale et le soutien des collaborateurs par les managers de l'entreprise est fortement présent dans les discours des répondants.

De son coté, Maurice Thévenet (2014) évoque la confiance organisationnelle sous un angle de mise en place des conditions nécessaires au développement du sentiment de confiance, et souligne que préalablement l'organisation requiert de sa part d'être ce qu'elle est, de jouer pleinement son rôle et d'éviter de trop vouloir en sortir.

De sa part, Charles-Henri Besseyre des horts (2014) souligne que quatre leviers parmi d'autres, peuvent être utilisés pour développer le sentiment de confiance organisationnelle chez les salariés. Le premier de ces leviers est celui des valeurs qui doivent être en cohérence totale avec la volonté affichée par l'entreprise de développer la confiance. La responsabilité des dirigeants est alors de garantir cette cohérence en insistant particulièrement sur la nécessité pour les collaborateurs, quel que soit leur niveau de responsabilité, de pouvoir « vivre » ces valeurs. Rien n'est plus dommageable que les valeurs affichées ne soient pas perçues comme étant appliquées dans le quotidien vécu par les individus dans l'entreprise.

Yvon Pesqueux (2014) évoque que la relation d'emploi est au cœur du sentiment de confiance organisationnelle. Il revient pour souligner qu'il est couramment fait référence à la confiance comme référence ultime en sciences sociales mais cette référence bute sur une définition de la notion et de son rôle.

Nous avons pu retrouver certains éléments de la théorie de la confiance organisationnelle et celle de l'échange social au niveau de l'implication organisationnelle. Par exemple au niveau des relations au travail, les cadres salariés ont précisé avoir de bonnes relations avec l'organisation à travers ses responsables et que ces derniers en avoir autant. Cette qualité de la relation engendre un échange social entre les deux parties, conditionne la confiance et peut stimuler une implication affective de certains cadres salariés.

Blau (1964), définit l'échange social comme étant « *les actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres* ». La nature de la relation d'échange social qui se base sur la réciprocité des échanges entre l'entreprise et les employés laisse suggérer que ces derniers peuvent développer un sens d'obligation suivant la norme de réciprocité de Gouldner (1960) et peuvent s'engager dans des comportements d'implication organisationnelle dans le but de renforcer la responsabilité sociale de leur entreprise.

En effet, nous postulons que l'évaluation cognitive par les employés de la qualité de l'échange entre eux et leur organisation détermine en grande partie leur manière d'agir en relation avec les pratiques de la RSE. La confiance joue un rôle central dans l'établissement et le maintien de cette relation d'échange social.

L'idée est que les pratiques de RSE de bonne volonté de la part de l'entreprise, matérialisées par un traitement juste prouvent la capacité de cette dernière à être digne de confiance et engendrent ainsi une obligation de réciprocité dans le camp de l'employé. Pour atteindre l'équilibre dans leurs échanges, les employés se sentiront obligés de s'engager dans des bons comportements et de démontrer leur implication en faveur de leur organisation. La confiance prend place importante dans les processus d'établissement et de développement de l'échange social (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Certains de nos répondants montrent une identification et une relation émotive envers l'entreprise.

Autrement, le soutien perçu par les cadres salariés vis-à-vis de leurs responsables hiérarchiques peut améliorer l'implication affective au détriment de celle calculée, en remplissant des besoins socio-émotionnels. En observant ces besoins comblés, par l'organisation dans laquelle ils travaillent, un sentiment d'appartenance à l'organisation pourrait s'accroître tout en entraînant une identification à celle-ci (Rhoades et Eisenberger, 2002). Ici, l'identification organisationnelle est considérée comme l'ensemble des perceptions des membres de l'organisation des caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'organisation (Albert et Whetten, 1985).

Il a été souligné par nos répondants une identification à leur organisation et une fierté d'en appartenir. Leur raison d'identification est déterminée par le traitement qu'ils perçoivent de l'organisation et de ses agents. Selon Tom et Tyler (2001) *« Two judgement that one belongs*

to a high-status organization (pride) and the judgement that one has high status within that organization (respect) » constituent le socle de l'identification.

Cette identification peut déterminer leur implication affective. De ce fait, ils expriment une orientation active et positive envers l'organisation (Mowday, Porter et Steers, 1982 ; Smith, 1970).

Rappelons aussi lorsque nous interpelons nos interviewés sur la question de la rémunération, mais aussi sur d'autres niveaux comme la formation, le plan de carrière, la promotion, le système d'évaluation de la performance…certains d'entre eux estiment de l'injustice et de l'inéquité. Ici il est fait référence à la notion de justice organisationnelle qui est définie comme « *l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social* » (Beugre, 1998). Nous avons assisté à des discours de la part de nos répondants qui mettent l'accent sur la faiblesse de la DRH. Ce manque laisse beaucoup à espérer pour une mise en œuvre d'une politique RSE forte. *« Non je ne peux pas rester avec cette entreprise, seulement j'attends qu'une autre opportunité se présente ou bien d'avoir les moyens financiers suffisants pour que je puisse créer ma société au lieu de rester avec les incompétents qui ne savent rien faire et qui se comportent mal avec les salariés…je parle bien des cas du DG et du DRH….Une absence totale de l'équité et de la justice au niveau de la politique de rémunération ;une obscurité totale vis-à-vis du plan de carrière ; une discrimination évidente sur la promotion et la mobilité verticale mais aussi sur le plan de développement à travers les formations diplômantes ; un système d'évaluation de performance stérile et les résultats confirment largement sa non crédibilité. Le positionnement des représentants syndicaux parait affaibli….Nous voulons donner beaucoup de nous mais c'est l'entreprise à travers son management qui n'a pas voulu nous offrir l'occasion. Je suis déçu et je ne peux m'identifier à une entreprise où règne la méfiance, la négligence des fondamentaux culturels et l'irrespect de la dignité de son personnel »* (Répondant 21G: cadre salarié d'une huilerie).

« Aucune procédure disponible pour clarifier les promotions internes et les plans de carrière. Quand une occasion est offerte elle est dédiée à une personne sans aucun argument ni explication de l'ordre de mérite. Dans d'autres cas, l'entreprise fait appel à des nouvelles recrues pré-désignées sous prétexte d'une recherche de compétences nécessaires et non disponibles en interne ; cependant, avec l'évolution du temps les choses se dévoilent » (Répondant 6M : cadre salarié d'une industrie laitière).

Les trois dimensions de la justice organisationnelle ont été évoquées. La justice distributive correspond à la justice perçue des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles reçues par l'employé (Adams, 965), la justice procédurale met le focus sur les procédures menant à la décision d'allocation (Leventhal, 1980) et la justice interactionnelle (Bies et Moag (1986), perçue selon ses deux sous dimensions (informationnelle et interpersonnelle) (Colquitt, 2001), fait référence à la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par l'employé de la part des figures d'autorité.

Les perceptions de justice influencent un nombre important d'attitudes et de comportements au travail et par conséquent la performance et la pérennité des entreprises (El Akremi et Camerman, 2006). Toutes ces dimensions sont importantes et qu'une compréhension complète des dynamiques de la justice organisationnelle exige la prise en compte simultanée de ces différents types et de leurs interactions (Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp, 2001).

Le résultat central qui fait le consensus des chercheurs est que les individus réagissent à l'équité des autres d'une manière réciproque en repayant leurs actions par des actions correspondantes. Un traitement juste est récompensé par la coopération, l'assistance et le soutien (Cropanzano, Rupp, Mohler et Schminke, 2001), alors que l'injustice est vécue comme une transgression morale (Cropanzano, Goldman et Folger, 2003).

Par ailleurs, des relations sont aussi constatées entre l'implication affective et le « bris de contrat psychologique », c'est-à-dire le fait qu'un salarié discerne que l'entreprise pour laquelle il travaille a oublié de tenir ses promesses ou de répondre de ses obligations envers lui (Zhao et *al.,* 2007) comme pour les autres. *« La chose la plus facile chez nos dirigeants c'est de donner des promesses et de s'engager aisément dans le virtuel et l'utopique sans aucune crainte sur leur crédibilité d'abord. Chaque fois, je perçois qu'ils détiennent un langage monotone avec un changement de garniture ; langage qui a toujours fait preuve du non respect de la parole, chose qui conduit vers la méfiance dans l'organisation à travers ses dirigeants»* (Répondant 20G : cadre salarié d'une huilerie).

Denise Rousseau (2001) définit le contrat psychologique comme « la croyance que des obligations réciproques basées sur des promesses implicites ou explicites régissent la relation d'échange entre l'individu et son organisation. Le point nodal demeure que le contrat ne nait pas de la promesse elle-même mais de la croyance de l'autre partie envers cette promesse pour la création d'un lien assis sur un ensemble d'obligations réciproques ». Il conçoit le contrat psychologique comme « *la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un*

accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques » (Rousseau, 1989). D'après Rousseau (1995), l'ensemble des contrats psychologiques ont la possibilité d'être placé sur un continuum bipolaire partant du contrat psychologique transactionnel au contrat psychologique relationnel.

Certains répondants ont évoqués la notion de culture qui est définit par l'anthropologue Kluckhohn (1951) comme suit : « *La culture consiste dans les différents modèles de pensée, de sentiments et réactions, acquis et transmis principalement par les symboles, constituant les réalisations par lesquelles les groupes humains se distinguent, y compris dans les objets fabriqués ; le noyau essentiel de culture consiste en des idées traditionnelles et surtout les valeurs auxquelles elles se rattachent* ».

Se questionner sur la possibilité de la culture d'entreprise d'atténuer les traits de la culture nationale chez les individus, une grande majorité des études empiriques menées en la matière a mis en exergue le constat suivant : les différences constatées dans les attitudes et les comportements des individus au travail sont expliquées par leurs origines culturelles nationales (D'Iribarne, 1989).

Ainsi, nous pouvons dire que la culture d'entreprise n'élimine pas les différences émanant des cultures nationales. Au contraire, elle contribue à les maintenir comme le souligne Adler (1991).

Partant de la culture nationale en tant que variable, plusieurs recherches portant sur les pratiques des entreprises dans plusieurs pays ont débouché sur deux résultats importants (Eddakir, 2003) :

- l'influence incontournable de l'environnement culturel national sur les pratiques managériales.

- l'existence d'un certain nombre de dimensions culturelles nationales qui influencent les comportements des individus au sein des entreprises.

Rappelons enfin que le culturalisme repose sur le postulat de la compréhension de nos comportements au regard des cultures auxquelles nous appartenons et à partir desquelles nous portons un regard sur les autres (Pesqueux, 2006).

In fine nous avons constaté que la théorie de la confiance organisationnelle constitue un élément prédominant au niveau des relations d'emploi dans le secteur de l'IAA. Les autres théories mobilisées dans la partie théorique de cette recherche à savoir, le contrat

psychologique, l'échange social, l'identification organisationnelle, la justice organisationnelle et la culture ont été invitées pour consolider cette prédominance et nous ont permis ainsi, d'aboutir à une interprétation plus poussée malgré, comme je le rappelle, les limites d'accès aux données et de leur diffusion, suite à la demande de nos répondants dans le cadre du respect des conditions déontologiques de la recherche.

3.5 Discussion

Notre étude empirique a permis de mettre en évidence un ensemble de résultats riches et variés à travers les discours de nos répondants. D'une part, ont été évoquées les principales composantes d'une stratégie de responsabilité sociale, sa mise en œuvre au sein de l'organisation et sa perception par les cadres salariés interviewés. D'autre part les mobiles des comportements d'implication organisationnelle des cadres salariés. Mais essentiellement, les interactions en matière d'impact de la RSE perçue sur les comportements d'implication organisationnelle manifestés, en éclairant la pertinence de la théorie de confiance organisationnelle et le positionnement de la GRH dans cette relation d'effet.

Suite à l'analyse des verbatim issus des entretiens effectués, nous avons pu identifier un certain nombre de thèmes, appréhender les liaisons entre les différents thèmes et construire par la suite des propositions d'interprétation à l'aide des allers retours entre les contenus d'entretiens et les mécanismes théoriques sollicités.

Il est à souligner l'intérêt que m'a rapporté l'observation participante, que j'ai entrepris dans le cas unique de mon entreprise, ainsi qu'aux appropriations à chaud qui se sont faites après la clôture de chaque entretien semi-directif avec l'ensemble des interviewés. Notre recherche est inscrite dans un paradigme constructiviste et que la réalité est co-construite avec les acteurs.

Les entreprises s'engagent d'abord dans des politiques de responsabilité sociale en identifiant un certain nombre de principes et de valeurs à respecter dans l'exercice de leurs activités. Ensuite, elles peuvent formaliser ces principes et valeurs dans des codes de conduite ou des chartes. Puis, elles établissent des procédures et des processus de déploiement pour la déclinaison de cette politique RSE. Il s'agit ici de procédures de management des parties prenantes qui relèvent en partie du champ de la gestion des ressources humaines. Enfin, elles attendent de ces politiques et leur déploiement la concrétisation d'un ensemble de résultats.

Ces principes, procédures et résultats ne sont pas perçus de façon identique par les cadres salariés. Cela dépend de beaucoup de facteurs, particulièrement du niveau d'avancement et de communication sur la RSE engagée, des exigences et des besoins psychologiques des individus,

mais essentiellement de la confiance accordée à la crédibilité et à la transparence de la démarche RSE, et des rôles attendus de la part des figures de l'autorité (DG, DRH et les managers). Le DRH est supposé être un partenaire d'affaire dans cette démarche transformationnelle. Les salariés peuvent alors répondre positivement ou négativement à la RSE engagée par leur entreprise, leur manière de réagir dépend d'une part, de la confiance accordée aux stratégies de RSE mises en œuvre par leur entreprise, d'autre part, du degré d'ajustement de ces actions avec leurs traits de personnalité, ainsi qu'avec leurs propres valeurs et croyances. Nous postulons que seule la RSE perçue pourra avoir des impacts sur les comportements des cadres salariés en matière d'implication organisationnelle.

En effet, pour que les cadres salariés agissent à l'égard de la RSE engagée par leur entreprise, ils s'appuient sur les trois dimensions à savoir les principes, les procédures et les résultats pour juger et évaluer la crédibilité et la transparence des actions mises en œuvre par leur entreprise, ce qui laisse une grande place à la confiance dans la perception de ce qui est dit et affiché par rapport à ce qui est fait. Dans cette recherche, les entretiens que nous avons réalisés révèlent un certain nombre d'informations concernant l'impact bipolaire (positif ou négatif) de la RSE sur les comportements d'implication organisationnelle des cadres salariés à travers la confiance sur l'organisation qui se renforce ou se dilue selon la perception du couple discours/réalité. Une quasi-totalité des cadres salariés se sont exprimés fiers de l'engagement de leurs entreprises sur une démarche de RSE et seront prêts à les récompenser par un ensemble d'engagements explicites et implicites dont fait partie leur implication organisationnelle. Cependant, la réalité s'est révélée d'une « RSE discours performatif » plein de promesses et en décalage avec les résultats produits (effets placebo). Les répondants ont fait appel à la perception de la qualité des produits fabriqués et mis sur le marché, à la qualité des relations humaines et en particulier celle du mangement, à la justice organisationnelle, au contrat psychologique, à la nature de l'échange social, au degré d'identification organisationnelle et à la contextualisation pour une meilleure traduction culturelle. L'implication organisationnelle s'est exprimée calculée plus qu'affective mais moins normative. Ceci est du à l'incarnation préalable du risque attribué à la nature temporelle de la relation du travail dans l'entreprise du secteur de l'IAA, voire même dans l'ensemble des entreprises au Maroc. La RSE est apparue comme une excellente alternative pour une réconciliation de la relation employeur/employé et une stimulation de l'implication organisationnelle. Cependant, en plus du manque de crédibilité des démarches RSE évoquées, l'ambiguïté se retrouve accentuée autour de ces démarches, faute de l'omission d'une vraie contextualisation de la notion RSE pour une meilleure traduction culturelle.

Selon les personnes interrogées, l'appartenance à des organisations socialement responsables leur fournit un sentiment de fierté, leur permettant une identification organisationnelle, un échange social de haute qualité, un contrat psychologique du transactionnel vers le relationnel, une justice organisationnelle digne, aligne la culture organisationnelle à celle du pays et par conséquent, augmente leur confiance dans l'organisation. En revenant à nos questions de recherche, nous pouvons expliquer cette relation par les mécanismes de la confiance organisationnelle, selon lesquels l'individu a tendance à s'impliquer dans des organisations ayant une crédibilité sur leur démarche de RSE. Les entretiens font aussi apparaitre des comportements d'implication organisationnelle sous une posture calculée plus qu'affective mais moins normative. Nous pouvons dire, en nous appuyant sur la théorie de la confiance organisationnelle, que les salariés qui perçoivent la RSE engagée par leur entreprise vont se montrer impliqués et récompensent leur entreprise de ses efforts déployés à l'égard de l'ensemble de ses parties prenantes, de l'environnement, de la société civile, etc.

Conclusion section 3

Dans cette section nous avons présenté le bout final du protocole du traitement des données, à savoir, l'interprétation et la discussion des résultats obtenus. Cette section nous a permis tout d'abord de confronter les résultats sur les perceptions de la RSE, puis préciser les mobiles de l'implication organisationnelle par rapport à la littérature. Ensuite, elle nous a permis de faire un retour sur les théories mobilisées dans la partie théorique de cette recherche, principalement, celle de la confiance organisationnelle mais aussi, le contrat psychologique, l'échange social, l'identification organisationnelle, la justice organisationnelle et la culture.

Cette phase d'interprétation nous a été d'une grande utilité afin de pouvoir livrer du sens par rapport à la problématique traitée et au cadre conceptuel et théorique de la recherche. En d'autres termes cela nous a conduits d'évaluer la valeur du travail de recherche et ses résultats. Nous avons essayé de montrer la pertinence des résultats obtenus dans la discipline de la GRH par le travail de thèse, montrer aussi comment la problématique de recherche s'est trouvée enrichie par ce travail de recherche et ouvrir la voie pour d'autres recherches.

Le cadre de notre recherche était à visée compréhensive et à méthode qualitative. L'analyse compréhensive nous a permis de rendre compte des rapports entre les résultats obtenus par la recherche et les expériences perçues et vécues collectivement par les acteurs impliqués dans la recherche. Il s'agit de la phase de l'émergence du sens partagé.

Nous avons répondu aux quatre grandes questions de recherche.

Une RSE « discours performatif » sans production équivalente d'éléments de réalité. Une implication exprimée dans une posture calculée plus tôt qu'affective, mais beaucoup moins celle normative. Une DRH de forme et un DRH qui manque du pouvoir nécessaire pour s'imposer sur les décisions stratégiques. Mais une confiance organisationnelle capable d'expliquer les liens d''impact noués entre la RSE perçue et l'implication organisationnelle.

Conclusion chapitre 4

Le chapitre 4 s'est consacré au déroulement de la recherche et il est composé aussi en trois sections.

La première section a été dédiée à une première étude qualitative exploratoire suivi d'une autre approfondie, relatives à la perception de la RSE et à l'implication organisationnelle.

La première a été menée auprès des acteurs du secteur de l'IAA Maroc, pour enrichir la construction du cadre théorique. Ce choix d'étude qualitative exploratoire est motivé par la volonté de mieux cerner le point de vue d'experts à travers des discussions ouvertes.

Dans la même perspective, nous avons fait référence aux apports de nos contributions sur des travaux entrepris avec le Lirsa du Cnam de Paris qui étaient des opportunités substantiellement intéressantes.

En outre, nous avons valorisé les autres apports au travers nos invitations aux salons, aux séminaires et aux journées d'étude au Maroc principalement dans le cadre du « *business forum* des solutions en ressources humaines (Solutions RH) », « le carrefour des fournisseurs de l'industrie agroalimentaire (CFIA) », « l'association RSO du Maroc » et « la CGEM ».

Par ailleurs, la deuxième étude approfondie a été menée auprès des cadres salariés via des entretiens semi-directifs mobilisant un guide d'entretien conçu, testé et validé.

La deuxième section s'est rattachée à l'analyse des données primaires issues des entretiens semi-directifs de l'étude approfondie.

Nous avons présenté l'analyse de contenu thématique manuelle de nos données sur les perceptions de la RSE, puis sur les mobiles de l'implication organisationnelle.

Il s'agit ici du traitement des discours provenant des entretiens semi-directifs. Nous avons abordé la préparation du corpus des données et leur analyse. Nous avons décrit dans un premier la phase préparatoire des données recueillies avant de décrire la phase de leur traitement.

Dans notre travail de recherche, l'ensemble des données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique qualitative en s'intéressant à la présence ou l'absence d'un thème dans le corpus analysé. La démarche de thèmatisation a été continue et a consisté en une démarche ininterrompue d'identification et d'attribution de thèmes provisoires au fur et à mesure de la lecture du corpus étudié. Cette thèmatisation s'est construite progressivement tout au long de la recherche et elle n'est parachevée qu'a la fin de l'analyse de l'ensemble du corpus recueilli.

Une fois ce balisage des données recueillies effectué, nous avons commencé la phase de traitement des données recueillies.

Cette phase concerne le protocole du traitement des données. Nous avons suivi, pour l'ensemble des données recueillies, un protocole de traitement qui se décompose en trois étapes : l'exploitation des données, leur traitement et leur analyse à l'aide d'une exploitation dite classique de type crayon-papier. L'interprétation et la discussion des résultats ont été traitées sur la section 3.

Procéder à une analyse thématique manuelle s'est avéré beaucoup plus intéressant à notre sens, compte tenu de la richesse des données dont nous disposons.

L'analyse des données recueillies s'est effectuée en deux temps : la phase de codage et la phase de catégorisation.

La troisième section a débarque sur le bout final du protocole du traitement des données, à savoir, l'interprétation et la discussion des résultats obtenus. Cette section nous a permis tout d'abord de confronter les résultats sur les perceptions de la RSE, puis préciser les mobiles de l'implication organisationnelle par rapport à la littérature. Ensuite, elle nous a permis de faire un retour sur les théories mobilisées dans la partie théorique de cette recherche, principalement, celle de la confiance organisationnelle mais aussi, le contrat psychologique, l'échange social, l'identification organisationnelle, la justice organisationnelle et la culture.

Cette phase d'interprétation nous a été d'une grande utilité afin de pouvoir livrer du sens par rapport à la problématique traitée et au cadre conceptuel et théorique de la recherche. En d'autres termes cela nous a conduits d'évaluer la valeur du travail de recherche et ses résultats. Nous avons essayé de montrer la pertinence des résultats obtenus dans la discipline de la GRH par le travail de thèse, montrer aussi comment la problématique de recherche s'est trouvée enrichie par ce travail de recherche et ouvrir la voie pour d'autres recherches.

Le cadre de notre recherche était à visée compréhensive et à méthode qualitative. L'analyse compréhensive nous a permis de rendre compte des rapports entre les résultats obtenus par la recherche et les expériences perçues et vécues collectivement par les acteurs impliqués dans la recherche. Il s'agit de la phase de l'émergence du sens partagé.

Nous avons répondu aux quatre grandes questions de recherche.

Une RSE « discours performatif » sans production équivalente d'éléments de réalité. Une implication exprimée dans une posture calculée plus tôt qu'affective, mais beaucoup moins celle normative. Une DRH de forme et un DRH qui manque du pouvoir nécessaire pour s'imposer sur les décisions stratégiques. Mais une confiance organisationnelle capable d'expliquer les liens d''impact noués entre la RSE perçue et l'implication organisationnelle.

Conclusion de la deuxième partie

Nous avons composé cette partie en deux chapitres et que chacun d'eux est structuré en trois sections.

Le chapitre 3 a exposé les fondements de notre recherche en expliquant les paradigmes scientifique, épistémologique et méthodologique retenus dans le cadre de notre travail de recherche. Ces fondements ont été guidés par deux niveaux de questionnement :

- un premier niveau de questionnement abordant la nature du projet de recherche ;

- un deuxième niveau de questionnement nous penchera sur la méthode adoptée pour répondre au projet de recherche.

Cette démarche a justifié la cohérence de notre positionnement méthodologique par rapport au au choix de notre paradigme épistémologique, mais aussi avec le cadre de référence de la recherche (cadre conceptuel et théorique).

Ces positionnements épistémologique et méthodologique nous ont permis d'asseoir la légitimité et la validité de notre recherche.

Nous avons atterri à la fin de ce chapitre pour exposer le contexte macro-organisationnel des entreprises au Maroc et le secteur d'activité sur lequel porte notre recherche, à savoir le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA).

Le tableau suivant résume les choix épistémologique et méthodologique entrepris.

Positionnement scientifique	Paradigme des sciences de l'artificiel : Phénomènes humains et organisationnels

Positionnement épistémologique	Paradigme constructiviste Compréhension
Raisonnement scientifique	Induction Exploration hybride
Approche	Qualitative Contextualisation

Après avoir décrit les fondements de notre recherche, et nous être positionné dans le paradigme épistémologique constructiviste en optant pour une méthodologie qualitative, nous avons étayé une présentation situant le contexte macro-organisationnel pour la recherche menée en positionnant le secteur d'investigation à savoir, celui de l'IAA. Le chapitre 4 s'est consacré au déroulement de la recherche de la collecte au traitement des données primaires.

Nous avons entamé une première étude qualitative exploratoire suivi d'une autre approfondie, relatives à la perception de la RSE et à l'implication organisationnelle.

La première a été menée auprès d'acteurs et d'experts du secteur de l'IAA au Maroc pour cerner leur point de vue à travers des discussions ouvertes. Celle-ci nous a permis d'enrichir la construction du cadre théorique.

Dans la même perspective, nous avons fait référence aux apports de nos contributions sur des travaux entrepris avec le Lirsa du Cnam de Paris qui étaient des opportunités substantiellement intéressantes.

En outre, nous avons valorisé les autres apports au travers nos invitations aux salons, aux séminaires et aux journées d'étude au Maroc principalement dans le cadre du « *business forum* des solutions en ressources humaines (Solutions RH) », « le carrefour des fournisseurs de l'industrie agroalimentaire (CFIA) », « l'association RSO du Maroc » et « la CGEM ».

Par ailleurs, la deuxième étude approfondie a été menée auprès des cadres salariés via des entretiens semi-directifs mobilisant un guide d'entretien conçu, testé et validé.

Ensuite, nous avons expliqué le choix de l'analyse de contenu thématique manuelle pour nos données sur les perceptions de la RSE, puis sur les mobiles de l'implication organisationnelle.

Puis, nous avons suivi pour l'ensemble des données recueillies, un protocole de traitement qui se décompose en trois étapes : l'exploitation des données, leur traitement, leur analyse et leur interprétation.

Enfin, une discussion synthétique des résultats clôture ce quatrième chapitre.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'apporter une contribution à la compréhension des perceptions de la RSE et des différents mobiles d'implication organisationnelle dans le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) au Maroc. Notre postulat de départ était formulé comme suit :

La perception de la RSE par les cadres salariés influence leurs comportements en matière d'implication organisationnelle.

Deux grandes propositions de recherche ont ainsi été formulées :

Proposition 1 : les perceptions des cadres salariés en matière de RSE peuvent permettre déterminer l'implication organisationnelle.

Proposition 2 : la théorie de la confiance organisationnelle peut fournir un éclairage plus pertinent pour analyser les relations d'impact de la perception de RSE sur les attitudes et comportements d'implication organisationnelle qui définissent ce secteur.

Nous présentons et rappelons à l'intérieur de cette conclusion générale :

-la démarche que nous avons suivie pour effectuer cette recherche (1)

-les principaux résultats de ce travail (2)

-les apports, les recommandations et les limites de cette recherche (3)

-les perspectives de recherches (4)

1. La démarche suivie pour effectuer cette recherche

Nous avons composé ce travail en deux grandes parties. La première partie de ce travail est structurée en deux chapitres, visait à effectuer une revue de la littérature en mobilisant les concepts liés à notre problématique.

- L'objectif du premier chapitre a consisté en la mobilisation du concept de RSE et sa perception par les salariés en se référant ainsi à notre sujet.

Il a été composé en trois sections : Une première section traite de l'historique, de la construction et des fondements théoriques de la RSE, une seconde section évoque l'institutionnalisation de la RSE et relate certaines limites de cette notion et une troisième section se focalise sur l'étude de la perception de la RSE par les salariés. Ce travail nous a permis de mettre en évidence la diversité des fondements théoriques et institutionnels du construit de la RSE qui puise en partie ses fondements du monde professionnel rendant par conséquent un exercice de conceptualisation délicat.

Il s'agit d'un concept aux perspectives plurielles, concept ambigu, ambivalent et imprécis rendant encore le terrain fécond pour des recherches compréhensives.

Le rapide panorama des termes employés met en valeur l'hétérogénéité des définitions et des approches, ce qui par conséquent génère des enjeux et des interprétations multiples souvent polémiques.

Pour le cas des approches néolibérales, nous avons constaté que les différents scandales financiers, écologiques et humains qui ont éclaté depuis la fin du 20ème siècle ont fragilisé lourdement cette thèse.

Concernant les approches par les parties prenantes, qui sont essentiellement fonctionnalistes, analysent les comportements effectifs comme des réponses aux attentes ou aux pressions des groupes d'acteurs, mais elles ne permettent pas de rendre compte de l'encastrement social de ces comportements (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Enfin, même si les approches institutionnalistes sont riches en perspectives, elles demeurent cependant dominées par la théorie des contrats et la conception qui en découle, celle des parties prenantes.

En évoquant le cas de la norme ISO 26000, nous signalons que la définition de la responsabilité sociétale a donné lieu à de nombreux débats. Cette définition réalise une synthèse des différentes conceptions de la responsabilité sociétale défendues dans la négociation ISO 26000 : on y retrouve en effet à la fois la vision éthique défendue par les américains, l'approche orientée vers les parties prenantes défendues par les britanniques, le nécessaire respect de la loi cher aux européens, la contribution au développement durable et le respect des normes internationales de comportement vigoureusement défendus par les français.

Dans cette recherche nous nous intéressons essentiellement aux salariés comme principale partie prenante. L'importance du capital humain est devenue incontournable, l'homme est à l'origine et à l'aboutissement de toute action organisationnelle. Ceci dit, la performance, la prospérité et la survie des firmes dépendent dans une large mesure des comportements et des attitudes des personnes qui y travaillent.

Comme le soulignent Capron et Quairel-Lanoizelée (2004), « le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises ».

Il ressort de ses multiples définitions présentées, que celles-ci sont toutes structurées autour de toutes les parties prenantes de l'entreprise. Les employés, en tant que «stakeholders»

pourront avoir une réaction favorable à l'égard des actions socialement responsables envisagées pour eux, comme pour d'autres initiatives orientées vers les autres groupes de stakeholders.

En outre, une entreprise aux responsabilités élargies (Imbs, 2005), peut-elle traiter ses salariés comme une simple « partie prenante » ?

Un questionnement peut se poser au salarié : quelle place et quel rôle peut jouer la RSE dans l'explication de ses comportements? Dans notre cas d'étude, il s'agit de saisir l'effet sur son implication organisationnelle. 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 par le salarié de l'engagement de son entreprise.

À cet égard, une discussion a été orientée vers la perception de la RSE en termes de principes, procédures et pratiques socialement responsables engagés par les organisations. La liste des activités socialement responsables présentées n'est de loin pas exhaustive mais illustre bien les grands enjeux liés à une gestion responsable des parties prenantes. Tous ces principes de RSE, les différentes procédures et les résultats qui en découlent constituent des dimensions sur lesquelles les salariés se basent pour juger et évaluer la crédibilité et la transparence de la démarche RSE engagée par leur entreprise. Ensuite, une explication du processus de la perception de la RSE par les salariés a été abordée.

Bien que le point de vue du salarié apparaisse donc primordial tant pour l'initiative que pour le déroulement de programme d'action dans le champ de la RSE, son point de vue est encore assez mal connu. Cependant, la compréhension du point de vue des salariés apparaît essentielle.

Pour cela, la connaissance et la compréhension de la perception de la RSE par les salariés deviennent des questions de recherche importantes. Ce qui pourrait suggérer des recherches de type corrélationnel entre la RSE et les construits habituels des théories que sont la satisfaction, l'implication, la motivation, la mobilisation, l'engagement, etc.

Nous assumons le fait que ces recherches doivent reposer sur une compréhension de la perception par le salarié de l'engagement de son entreprise dans la RSE.

- Le deuxième chapitre de cette première partie a été composé en 3 sections.

Une première section a traité de la GRH et de l'implication, puisque notre problématique s'insère dans la discipline de GRH. Une deuxième section a été consacrée à l'‘implication organisationnelle, ce qui nous a permis d'étayer ce concept, depuis les origines jusqu'aux

antécédents qui nous seront utiles pour la section suivante. Une troisième section a été dédiée aux choix conceptuel et théorique. Elle a consisté d'abord à présenter les différents concepts de notre recherche. Puis à préciser notre positionnement par rapport aux différentes définitions. Nous avons pu constater que la RSE a fait l'objet de nombreuses recherches académiques à la fois au niveau mondial, européen, africain et national. La définition de la norme ISO 26000 a été retenue. Notre positionnement est également le même. Nous estimons qu'une seule dimension ne peut pas définir la RSE, car il s'agit d'un concept englobant, composé de plusieurs dimensions.

À propos de la perception qui s'avère le lien et le liant dans ce travail de recherche, nous avons opté pour une approche cognitive en privilégiant le processus de Schermerhorn et al (2002).

Par ailleurs, la multi-dimensionnalité de l'implication organisationnelle a aussi retenu notre attention dans la mesure où l'on se pose des questions sur l'implication organisationnelle des salariés, dans un tel contexte de travail spécifique. À notre connaissance aucune étude académique n'a encore été faite en la matière.

La théorie de la confiance organisationnelle pourrait être une alternative explicative et pertinente des relations d'emploi complexes dans le secteur de l'IAA.

La théorie du « contrat psychologique », ainsi que d'autres théories, à savoir celles de l'« échange social », de l'« identité organisationnelle », de la « justice organisationnelle » et de la « culture », seraient-elles davantage mobilisatrice de sens pour ce secteur particulier qu'est l'IAA?

Il est judicieux pour nous de mobiliser le point de vue des cadres salariés dans une optique de construction.

La seconde partie comporte également deux chapitres.

- Le chapitre 3 est composé en trois sections. Dans la première section nous avons présenté nos positionnements scientifique (sciences de l'artificiel) et épistémologique (à savoir le constructivisme).

Les questionnements scientifique et épistémologique permettent au chercheur de définir la « vision »**,** la représentation, qu'il souhaite donner aux phénomènes qu'il étudie et, en cohérence avec son choix scientifique et épistémologique, l'objectif et la stratégie de sa recherche.

Nous avons vu, en optant pour le choix du paradigme scientifique des sciences de l'artificiel, que l'objet de notre recherche qu'est la relation entre la perception de la RSE et l'implication organisationnelle, nous invite à prendre en compte un contexte humain et social dans lequel la dimension subjective tient une place à part entière. Cette dimension subjective dans l'objet de la recherche nous pousse inévitablement à considérer l'individu dans son contexte social et à nous préoccuper de la signification qu'il donne aux situations vécues à travers le prisme de sa perception.

Notre but est, en effet, d'une part, de comprendre si les sujets perçoivent-ils la RSE engagée par leurs entreprises? Quelle est le niveau de cette perception ? Et, d'autre part, de comprendre comment cette perception peut interagir avec l'implication organisationnelle? Ce qui supposera le questionnement suivant résumé dans la question de recherche : quel impact peut avoir la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle? Cette visée compréhensive de notre travail de recherche, dans laquelle le chercheur conçoit sa problématique selon la réalité perçue et expérimentée par les acteurs, acceptant de ce fait le statut subjectif de la connaissance qu'il produira, nous a incités à inscrire notre recherche dans le paradigme épistémologique constructiviste. Dans le cadre de ce paradigme constructiviste, la contextualisation sera une étape fondamentale du « *travail épistémique »* (Paillé et Mucchelli, 2003). Ainsi, à partir d'un positionnement clair sur la nature des concepts étudiés (des situations et des actions humaines et organisationnelles) et sur la finalité de notre travail de recherche (la compréhension), nous avons pu en effet opter pour un paradigme épistémologique constructiviste.

La section 1 de ce chapitre, relative au positionnement épistémologique, nous a permis de montrer une cohérence entre la nature des concepts étudiés et la finalité de la recherche, d'une part, et le paradigme épistémologique adopté, d'autre part. Nous avons aussi veillé au maintien de cette cohérence avec la méthodologie choisie : nous soulignons d'abord le mode de raisonnement inductif nous permettant d'aller sur le terrain puis de confronter les éléments recueillis avec la littérature. Puis l'approche qualitative à travers les entretiens non directifs va nous permettre de collecter nos données au niveau des deux études. Présenter ces différents choix en cohérence avec nos différents questionnements de recherche semble assez utile.

Dans la troisième section nous avons décrit le contexte macro organisationnel des entreprises au Maroc puis notre terrain d'investigation, à savoir le secteur de l'industrie agroalimentaire.

Le fonctionnement privé dudit secteur le soumet de plus en plus aux contraintes économiques et aux difficultés liées à ce contexte. Nous verrons alors que la description effectuée à l'égard du contexte institutionnel s'avérait être d'une grande importance.

Après cette présentation situant le contexte macro-organisationnel pour la recherche menée, nous nous sommes attachés à décrire les outils méthodologiques mis en œuvre afin de répondre à notre question de recherche.

- Le chapitre 4 a traité le déroulement de la recherche et il est composé aussi en trois sections.

Nous avons explicité le déroulement de notre recherche, de la collecte des données primaires à leur traitement.

La première section a été dédiée à deux études, une première qualitative exploratoire suivie d'une deuxième approfondie. La première a été menée auprès des acteurs et des experts du secteur de l'IAA au Maroc, en questionnant leur point de vue à travers des discussions ouvertes, et ceci, afin d'enrichir la construction du cadre théorique.

Dans la même perspective, nous avons fait référence aux apports de nos contributions sur des travaux entrepris avec le Lirsa du Cnam de Paris qui étaient des opportunités substantiellement intéressantes.

En outre, nous avons valorisé les autres apports au travers nos invitations aux salons, aux séminaires et aux journées d'étude au Maroc principalement dans le cadre du « *business forum* des solutions en ressources humaines (Solutions RH) », « le carrefour des fournisseurs de l'industrie agroalimentaire (CFIA) », « l'association RSO du Maroc » et « la CGEM ».

Par ailleurs, la deuxième étude approfondie a été menée auprès des cadres salariés via des entretiens semi-directifs mobilisant un guide d'entretien conçu, testé et validé.

Nous nous sommes intéressés au préalable aux choix des organisations et des individus au regard des critères déterminés en amont. La démarche nous ayant permis d'effectuer le tri et les caractéristiques de chaque organisation ou individu objet de notre recherche. Ainsi nous avons présenté les facteurs nécessaires à la démarche du choix du terrain d'enquête, un échantillon de convenance englobant 12 entreprises du secteur agroalimentaire (4 entreprises multinationales, 4 grandes entreprises nationales et 4 petites et moyennes entreprises) engagées sur la RSE puis, le choix des cadres salariés à interroger.

La deuxième section s'est rattachée à l'analyse des données primaires issues des entretiens semi-directifs de l'étude approfondie.

Nous avons présenté l'analyse de contenu thématique manuelle de nos données sur les perceptions de la RSE, puis sur les mobiles de l'implication organisationnelle.

Il s'agit ici du traitement des discours provenant des entretiens semi-directifs. Nous avons abordé la préparation du corpus des données et leur analyse. Nous avons décrit dans un premier la phase préparatoire des données recueillies avant de décrire la phase de leur traitement.

Dans notre travail de recherche, l'ensemble des données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique qualitative en s'intéressant à la présence ou l'absence d'un thème dans le corpus analysé. La démarche de thèmatisation a été continue et a consisté en une démarche ininterrompue d'identification et d'attribution de thèmes provisoires au fur et à mesure de la lecture du corpus étudié. Cette thèmatisation s'est construite progressivement tout au long de la recherche et elle n'est parachevée qu'a la fin de l'analyse de l'ensemble du corpus recueilli.

Une fois ce balisage des données recueillies effectué, nous avons commencé la phase de traitement des données recueillies.

Cette phase concerne le protocole du traitement des données. Nous avons suivi, pour l'ensemble des données recueillies, un protocole de traitement qui se décompose en trois étapes : l'exploitation des données, leur traitement et leur analyse à l'aide d'une exploitation dite classique de type crayon-papier. L'interprétation couplée avec la discussion ont été traitées sur la section 3.

Procéder à une analyse thématique manuelle s'est avéré beaucoup plus intéressant à notre sens, compte tenu de la richesse des données dont nous disposons.

L'analyse des données recueillies s'est effectuée en deux temps : la phase de codage et la phase de catégorisation.

La troisième section a débarqué sur le bout final du protocole du traitement des données, à savoir, l'interprétation et la discussion des résultats obtenus. Cette section nous a permis tout d'abord de confronter les résultats sur les perceptions de la RSE, puis préciser les mobiles de l'implication organisationnelle par rapport à la littérature. Ensuite, elle nous a permis de faire un retour sur les théories mobilisées dans la partie théorique de cette recherche, principalement,

celle de la confiance organisationnelle mais aussi, le contrat psychologique, l'échange social, l'identification organisationnelle, la justice organisationnelle et la culture.

Cette phase d'interprétation nous a été d'une grande utilité afin de pouvoir livrer du sens par rapport à la problématique traitée et au cadre conceptuel et théorique de la recherche. En d'autres termes cela nous a conduits d'évaluer la valeur du travail de recherche et ses résultats. Nous avons essayé de montrer la pertinence des résultats obtenus dans la discipline de la GRH par le travail de thèse, montrer aussi comment la problématique de recherche s'est trouvée enrichie par ce travail de recherche et ouvrir la voie pour d'autres recherches.

Le cadre de notre recherche était à visée compréhensive et à méthode qualitative. L'analyse compréhensive nous a permis de rendre compte des rapports entre les résultats obtenus par la recherche et les expériences perçues et vécues collectivement par les acteurs impliqués dans la recherche. Par ailleurs, la prise en compte de la RSE ne peut être réalisée sans référence à l'expérience réelle des parties impliquées – il faut ainsi laisser de la place à la nouveauté (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2007). Les actions entreprises, en réponse aux attentes des parties prenantes, émergent comme une démarche d'institutionnalisation de la RSE, à travers l'acquisition de ressources symboliques (construction de l'image et de l'identité). Les actions peuvent également être appréciées comme le résultat de règles et de comportements institutionnalisés, ce qui signifie que les firmes intègrent les pratiques RSE pour être vues comme légitimes. En outre, la prise en compte par les firmes des événements critiques va être liée à leur importance sociale perçue et à la saillance, là aussi perçue, des parties prenantes(Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005).

In fine, et en réponse à nos quatre grandes questions de recherche, il découle qu'il s'agit d' une RSE « discours performatif » sans production de son équivalent en éléments de réalité. Une implication exprimée dans une posture calculée plus tôt qu'affective, mais beaucoup moins celle normative. Une DRH de forme et un DRH qui manque du pouvoir nécessaire pour s'imposer sur les décisions stratégiques. Mais une confiance organisationnelle capable d'expliquer les liens d''impact noués entre la RSE perçue et l'implication organisationnelle.

2. Les principaux résultats de la recherche

Les données issues de notre enquête qualitative permettent d'appréhender les éléments suivants : la mise en œuvre d'une stratégie de responsabilité sociale, sa perception par les cadres salariés et la confiance qu'ils en accordent, enfin ses effets sur leurs attitudes et comportements d'implication organisationnelle. L'étude de ce genre de relation est d'actualité, cependant nous

avons constaté une insuffisance d'outils de mesure de ce phénomène de la part des entreprises constituant notre échantillon.

Il se trouve donc qu'il y a un réel enjeu autour de la compréhension de l'existence ou pas d'une perception de la RSE de la part des cadres salariés et comment la confiance interagit dans le processus de perception pour expliquer les effets sur lers comportements d'implication organisationnelle.

La relation professionnelle n'est pas évidente entre les parties et le degré de professionnalisme, en rapport avec ce qui peut fonder et justifier une relation de confiance, est très variable entre l'employeur et l'employé (Perseil, 2016).

La représentation des cadres salariés est hétérogène. Sur une même notion, des personnes peuvent avoir des points de vue distincts, même s'ils font partie de la même entreprise.

Ce qui est intéressant dans ce premier résultat ce n'est pas l'hétérogénéité en elle-même mais c'est ce que disent les cadres salariés et la manière dont ils le disent.

➢ Sur le plan de la RSE, nous avons assisté à des discordances entre discours et réalités allant jusqu'à la contradiction.

- Une RSE mal contextualisée dans l'environnement culturel national, ignorant l'existence d'un certain nombre de dimensions culturelles nationales qui influencent les comportements des individus au sein des entreprises.

- Discours basé sur une communication généralement pour l'extérieur sans se rendre compte de sa crédibilité en interne.

- Chez la majorité de nos répondants, la RSE a été perçue comme un discours qui crée un ensemble de pratiques placebos qui négligent autant la dimension RH.

- On assiste à une déperdition de la confiance dans l'entreprise au fur et à mesure que la démarche RSE se dévoile comme un discours ne produisant pas d'éléments de réalité.

➢ Sur le plan de la GRH, nous avons révélé un manque de structuration dans les PME et même chez certaines grandes entreprises nationales, ce qui n'est pas le cas au niveau des multinationales ; cependant le poids de la DRH n'influence pas pour autant les choix stratégiques.

- Même si certaines entreprises disposent dans leur organisation d'une direction de ressources humaines, celle-ci s'est avérée souvent non dotée du pouvoir décisionnel.

- Généralement, l'existence d'une DRH c'est plus une recherche d'image de marque que d'une direction capable de jouer l'interface en instaurant un arbitrage équitable entre l'employeur, la réglementation, les syndicats et les salariés.

➢ Sur le plan de l'implication organisationnelle, les comportements des cadres salariés se caractérisent autant par une implication calculée qu'affective et normative. Cela s'exprime par le manque de confiance des cadres salariés sur leurs entreprises et leurs managements.

La référence à l'implication organisationnelle affective ou normative s'est toujours révélée liée à la qualité de management, la qualité des produits et services fournis par l'entreprise et à certaines pratiques RH telles que la rémunération, le plan de carrière….

L'implication organisationnelle des cadres salariés paraît s'exprimer davantage dans une posture avisée concernant le déroulement de la carrière plutôt que dans la prise en compte d'une dimension de nature affective et normative (nécessité et besoin face à l'absence d'alternative ; parfois la stabilité dans l'entreprise ne peut se réaliser qu'au travers l'implication organisationnelle vers d'autres cibles, dans le syndicat par exemple).

3. Apports, recommandations et limites de cette recherche

3.1 Apports

3.1.1 Apport théorique

➢ Nous avons apporté une contribution modeste à la connaissance par une tentative de théorisation du lien entre RSE perçue et implication organisationnelle sous l'éclairage de la théorie de confiance organisationnelle, en définissant de quelle manière ces construits peuvent nourrir le corps de connaissance de la GRH, et ce, pour la performance du secteur de l'IAA Maroc.

➢ Nous avons proposé un modèle se rapportant à une situation concrète, en mobilisant les concepts de RSE et d'implication organisationnelle. L'originalité de cette recherche est que, d'après nos connaissances, ces deux concepts ne sont en général pas traités sous l'éclairage de la théorie de la confiance organisationnelle.

➢ Possibilité de proposer une typologie d'implication organisationnelle des cadres salariés spécifiques à l'entreprise marocaine socialement responsable du secteur de l'IAA.

3.1.2 Apport managérial

➢ Appréhender la RSE dans le contexte marocain à travers les entreprises d'un secteur de l'IAA émergeant et considéré - parmi les six secteurs - appelés à jouer le rôle de locomotive économique du pays.

➢ L'implication organisationnelle des cadres salariés pourra servir comme un véritable levier contribuant dans la performance globale et durable de l'entreprise.

3.2 Recommandations

➢ **Recommandation 1** : systématiser une évaluation RSE vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes.

➢ **Recommandation 2** : Donner une place correcte à la DRH et développer la confiance organisationnelle afin de mieux canaliser l'implication organisationnelle. La question de la confiance est donc « naturellement », pour ainsi dire, inscrite au cœur de la relation professionnelle (Perseil, 2016).

3.3 Limites

Les apports de cette recherche doivent être considérés en prenant en compte un certain nombre de limites :

➢ Sur le plan théorique, ce travail de recherche présente la limite de traiter la notion de confiance selon une perspective statique. Etudier les conditions de création et de développement de la confiance dans le temps nous parait vraiment indispensable lors de l'élaboration des stratégies de RSE visant l'implication organisationnelle des salariés.

➢ Sur le plan méthodologique, le fait que les résultats de ce travail ne peuvent en aucun cas faire l'objet d'une généralisation : la recherche se fondant sur des entretiens avec 36 cadres salariés, issus de 12 entreprises du secteur de l'IAA au Maroc, conduit à une relativisation de l'intérêt des résultats. Notre population d'étude était restreinte (secteur IAA) et son élargissement à d'autres secteurs pourra permettre de cerner des similitudes et des différences qui vont enrichir la compréhension de notre questionnement.

➢ En outre, le fait de ne pas avoir mobilisé des outils informatiques d'analyse représente une limite méthodologique à souligner.

➢ Quelques autres limites méthodologiques doivent être soulignées ici. En dehors des entretiens effectués avec les salariés, nous aurions aimé effectué des observations participantes *in situ*, et des focus groupes.

➢ Le respect des conditions déontologiques exigé par les répondants nous a amplement limités pour mobiliser les données relatives à eux et à leurs entreprises ; ceci, nous a handicapé d'apporter de la richesse à nos analyses et interprétations.

4. Voies futures de recherche :

➢ Une voie intéressante pour les recherches futures concerne la prise en compte simultanée des variables de la confiance et des variables de personnalité.

Cette voie pourrait être une perspective prometteuse en vue d'aboutir à une compréhension plus approfondie des dynamiques de la confiance au travail.

➢ De même, cette recherche pourra donc être le point de départ d'une étude plus élaborée et de nature longitudinale permettant de tester les relations de cause à effet avec plus d'acuité.

➢ Il serait peut être intéressant d'effectuer des études de cas assez précises afin de mieux comparer les représentations et les pratiques.

➢ En outre, d'autres études peuvent favoriser une analyse triangulaire en intégrant le point de vue des parties prenantes externes, particulièrement, les clients les fournisseurs et les ONG.

➢ Construction d'une RSE adaptée au contexte culturel national, puisant ses fondements de la religion de l'ISLAM.

Bibliographie

ABRIC, J.C. *Pratiques et représentations sociales*. Paris : Presses Universitaires de France, 1994.

ACQUIER, A.; GOND, J-P. et IGALENS, J. La RSE : la Responsabilité Sociale de l'Entreprise - Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise, Dominique Reynié, *Innovation politique 2012*, Presses Universitaires de France,2012, 615-643

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. In: BERKOWITZ, L. (éds.), *Advances in experimental social psychology.* New York : Academic Press, 1965, vol. 2, pp. 267-299

AGUILERA, R.; RUPP, D. E.; WILLIAMS, C. A. & GANAPATHI J. *Putting the back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations*. *Academy of Management Review*, (2007), 32(3), pp. 836-863

AGULHON, S. ; GUARNIERI, F.; PERSEIL, S. et PESQUEUX, Y. *La confiance en questions*, Actes de la journée d'étude organisée au conservatoire national des arts et métiers de Paris, Le 20 Mars 2015. Paris : Editions L'Harmattan, (2016), 422 p.

AJZEN, I. *Attitudes, personality and behavior*. Buckingham : Open university press, 1988.

AKESBI, N. *L'Agriculture marocaine, entre les contraintes de la dépendance alimentaire et les exigences de la régulation sociale*. Maghreb - Machrek, 2013, 1 N° 215, pp. 31-56

ALBERT, S. et WHETTEN, D.A. Organizational identity. In : Straw and Cumming (éd.), *Research on organizational behavior*. Greenwich : JAI Press, 1985, Vol 7.

ALBINGER, H. S. & FREEMAN, S. J. *Corporate Social Performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations*. Journal of Business Ethics, 2000, 28 (3), pp.243-253.

ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. *Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations*. Journal of applied psychology, 1984, vol. 69, n°1, pp. 372- 398.

ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of occupational and organizational psychology, 1990, vol. 63, n°1, pp. 1-18

Allen, N.J. & Meyer, J.P. *A three component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 1991, Vol. 11 (1), pp. 61-89

Allen, N.J.; Meyer, J.P. et Smith, C.A. *Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization*. Journal of Applied Psychology, 1993, N°78, pp. 538-551

ALLEN, N.J.et MEYER, J.P. *Testing the side-bet theory of organizational commitment: some methodological considerations*. Journal of applied psychology, 1994, vol. 69, n°1, pp. 372- 398

ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. *Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of construct validity*. Journal of vocational behaviour, 1996, vol.49, n°2, pp. 252-276

ALLEN, N.J. et MEYER, J.P. *Commitment in the workplace, theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 1997.

ALLOUCHE J. ; IGALENS J. et LOUART P. *Méthodologie de la recherche en GRH*. Editions Vuibert, 2004.

ALLPORT, G.W. *The psychology of participation*. Psychological review, 1943, vol.52, pp.117-132

ALTER, N. *Logique de l'entreprise informationnelle*, Revue Française de Gestion, (1989).

ALUTTO, J.A.; HREBINIAK, L.G. & ALONSO R.C. *On operationalizing the concept of commitment*. Social Forces, 1973. Vol. 51, pp. 448-454

ALVARADO H. A. *Responsabilidad social empresarial percibida desde una perspectiva sostenicéntrica, y su influencia en la reputación de la empresa y en el comportamiento del turista.* (Tesis doctoral) *Thèse de Doctorat en sciences de gestión,* Universitat de València, España, 2007.

AMAAZOUL, H. et EL HILA, R. *Les soubassements religieux de la RSE : regard sur l'Islam comme cadre idéal de réflexion*. Revue des études multidisciplinaires en sciences économiques et sociales (REMSES), 2016).

ANDERSON, E. & WEITZ, B. *Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads*. Marketing Science, 1989, vol 8, n° 4, pp 310-323

ANGLE, H.L. et PERRY, J.L. *An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness*. Administrative science quarterly, 1981, vol. 26, n°1, pp. 1-14

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

ARANYA, N.; POLLOCK, J. et AMERNIC, J. *An examination of professional commitment in public accounting,* Accounting organizations and society, 1981, vol.6, n°4, pp.271-280

ARGYRIS, C. *Understanding organizational behavior*. Dorsey : Homewood, 1960.

ARROW, K.J. *Choix Collectif et Préférences Individuelles*. Calmann Levy,1974.

ARROW, K.J. *The limits of Organizations*, 1974. Traduction française : Les limites de l'organisation, PUF , 1976.

ARYEE, S.; BUDHWAR, P. et XIONG CHEN, Z. *Trust as a mediator of the relationship Between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model.* Journal of Organizational Behavior, 2002, vol. 23, pp. 267-285

ASHFORTH, B.E. et MAEL, F. *Social Identity Theory and the organization*. Academy of Management Review, 1989, vol. 14, n° 1, pp. 20-39

AUPPERLE, K.E.; CARROLL, A.B. et HATFIELD, J.D. *An Empirical Examination of The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability*. Academy of Management Journal, 1985, Vol. 28, N° 2, pp. 446-463

AVEN, F.F.; PARKER, B. et McEvoy, G.M. *Gender and attitudinal commitment to organizations: a meta analysis.* Journal of Business Research, 1993, vol 26, n°1, pp.63-75

AYACHE, A. *Le mouvement syndical au Maroc: Vers l'indépendance 1949-1956*. Editions l'Harmattan, (1993), 3 volumes.

AZZOUZI, B. *PME et stratégie de développement au Maroc.* Editions d'Elmaarif Aljadida, 1997, 140 p.

BAAYOUD, M. La gestion des RH au Maroc. In : YANAT, Z. et SCOUARNEC, A. (éd.), *Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie-Maroc-Tunisie.* AGRH/Vuibert, 2005.

BABA, V.V. et KNOOP, R. *Organizational commitment and independence among Canadian managers.* Relations Industrielles, 1987, Vol. 42, N°2, pp.325-344

BACHELARD, O. et PATUREL, D. *Nouvelles formes de souffrances au travail: analyse et réflexion en matière de GRH. Actes du 15e congrès de l'AGRH*, 2004.

BACKHAUS, K.; STONE, B. & HEINER, S. J. *Exploring relationship between corporate social responsibility and employer attractiveness*. Business and Society, 2002, 41, pp. 292-318.

BAGGIO, S. *L'impact du contexte local et culturel des entreprises sur la représentation sociale du travail*, *Nouveaux comportements, nouvelle GRH?*. XXI ème congrès AGRH, Rennes/Saint-Malo, du 17 au 19 Novembre, 2010.

BAKKER, A.B. and SCHAUFELI, W.B. *Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations*. Journal of Organizational Behavior , 2008, Vol. 29, 147-54

BALLET, J. et DE BRY, F. *L'entreprise et l'éthique*. Coll. Points, éd. du Seuil, 2001.

BARABEL M., MEIER O., 2002, Biais cognitifs du dirigeant, conséquences et facteurs de renforcement lors de fusions-acquisition: synthèse et illustration, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, no 1, mars, pp.5-42

BARLING, J.; WADE, B. & FULLAGAR, C. *Predicting employee commitment to company and union: Divergent models.* Journal of Occupational Psychology, 1990, 63, pp. 49-

BARNARD, C.I. *The Functions of the Executive*. Cambridge: MA: Harvard University Press, (1938).

BARNEY, J.B & HANSEN, M.H. *Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage*. Strategic Management Journal, 1994, vol (15), pp.175-190

BARRAUD, D. *Contribution à l'étude du lien entre les pratiques de GRH et la performance financière de l'entreprise: le cas des pratiques de mobilisation.* Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Toulouse 1. 1999.

BARTEL, C. A. *Social Comparisons in Boundary-Spanning Work: Effects of Community Outreach on Members, Organizational Identity and Identification*. Administrative Science Quarterly, 2001, 46, pp. 379-413

BARTHE, N. Préface, Transversalité et transdisciplinarité de la responsabilité sociale de l'entreprise. In : ROSE, J.J. (éd.), *responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social*. Bruxelles : Editions de Boeck Université, 2006, pp. 5-48

BARTHE, N. et BELABBES, K. *La GRH socialement responsable: un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. Management & Avenir,* 2016, 1 (N° 83), pp. 95-113

BAUMARD, P. et IBERT, J. Quelles approches avec quelles données ? In : Thiétart, R.-A. (éd.), *Méthode de recherche en management*. Paris : 3ème édition Dunod, 2007, chapitre 4, pp.84-139

BAUMARD, P. ; DONADA, C. ; IBERT, J. et XUEREB, J-M. La collecte des données et la gestion de leurs sources. In: THIETART, R-A. (éd.), *Méthode de recherche en management.* Paris : Dunod, (2007), 3ème édition, chapitre 9, pp. 228-262

BAYAD, M. et LIOUVILLE, J. *Impact des pratiques GRH administrative et stratégiques sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal*. Xe Conférence de l'Association International de Management stratégique, 2001.

BEAUVOIS, J. L. et JOULE, R. V. *Soumission et idéologies, Psychosociologie de la rationalisation*. Paris: Presses Universitaires de France, 1981.

BECK, U. *La société du risque.* Paris : Aubier, 2001.

BECKER, H.S. *Notes on the concepts of commitment*. American journal of sociology, 1960, vol.66, pp. 32-42

BELLAL, E. L'évolution de la fonction RH au Maroc, Ressources humaines et responsabilités sociétales. In : FRIMOUSSE, S. ; IGALENS, J.; ORSONI, J. et THEVENET, M. (éd.),

Ressources humaines et responsabilités sociétales, Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti. Editions Mangement et Sociétés (EMS), 2014, pp. 160-164

BELLON, B. et GOUIA, R. Théorie et enjeux de l'investissement direct étranger. In : BELLON, B. et GOUIA, R. (éd.), *Investissements directs étrangers et développement industriel méditerranéen*. Paris : Economica, 1998.

BELGHITI-MAHUT, S. & BRIOLE, A. *L'implication organisationnelle et les femmes cadres : une interrogation autour de la validation de l'échelle de Allen et Meyer (1996).* Psychologie du travail et des organisations, 2004, Vol.10, pp. 145-164

BENAIN, M. et CARRON, J.C. *Les cadres d'entreprises*. Editions d'organisation, 1998.

BENGUIGUI, G. ; GRISET, A. et MONJARDET, D. *La fonction d'encadrement*. La documentation française, 1977.

BENJELLOUN, M.O. La constitution comme pièce d'identité : les marques identitaires, politiques et culturelles dans la constitution marocaine. In: *Maroc*, Revue des études juridiques, économiques et sociales, 1998, N° 10.

BEN LETAIFA, S. *Compatibilité et incompatibilité des paradigmes et méthodes.* Projet d'atelier méthodologique de la 5ème conférence de l'AIMS, Lille, 22 Juin, 2006, pp. 1-28

BENNIS, W. et NANUS, B. *Organizational learning: The management of collective self*. New Management, 1985, vol. 3, n° 1, pp. 6-13

BENRAISS, L. et PERETTI, J. M. *Déterminants de l'équité salariale chez les cadres marocains et français.* Lyon : ISEOR, du 18 au 20 mars, 2002.

BENRAISS-NOAILLES, L. et BENTALEB, C. État des lieux de la RSE au Maroc. In : FRIMOUSSE, S. ; IGALENS, J. ; ORSONI, J. et THEVENET, M. (éd.), *Ressources humaines et responsabilités sociétales, Mélanges en l'honneur du Professeur Jean-Marie Peretti.* Editions Management et Société (EMS), 2014, pp. 254-261

BEN-SHEM, I. et AVI-ITZHAK, T.E. *On work values and career choice in freshmen studies: the case of helping versus other professions*. Journal of vocational behaviours, 1991, vol.39, pp.369-379

BENNANI H., IGALENS, J. et BENTALEB, C. Gouvernance socialement responsable et implication organisationnelle. In : 10 ème Université du Printemps de l'Audit Social, *Audit social et gouvernance des entreprises*, *Tanger (Maroc), 2008.*

BENSEBAA, F. BEJI-BECHEUR, A. *Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises*. Management & Avenir, 2005, 1 (n° 3), pp. 171-198

BENSEBAA, F. BEJI-BECHEUR, A. *Pragmatisme et responsabilité sociale de l'entreprise.* Revue française de gestion, 2007, 11 (n° 180), pp. 177-198

BENSLIMANE, Y. *Nous marocains permanences et espérances d'un pays en développement,* 1990, 241 p.

BENTALEB, C. *La motivation des cadres dans l'entreprise marocaine.* Université CADI AYYAD de Marrakech (Maroc) : Collection de la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, 2002.

BENTALEB, C. Les pratiques de motivation des cadres des entreprises marocaines en relation de sous-traitance' internationale. In : *Actes de la 2éme Université du printemps de l'IAS, Audit social et progrès du management*, *Marrakech (Maroc), 2002.*

BENTEIN, K. ; STINGLHAMBER, F. & VANDENBERGHE, C. *L'engagement des salariés dans le travail.* Revue Québécoise de Psychologie, 2000, vol.21, n°3, pp.1-25

BENTEIN, K. ; VANDENBERGHE, C. et DULAC, T. *Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail*. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2004, n°53, pp. 69-79

BERLE, A. et MEANS, G. *The Modern Corporation and Private Property*. New York : Harcourt, Brace and World, 1932.

BERNARD, A. Implication, paramètres personnels et adhésion aux politiques d'entreprise. In : *Actes du 2ème Congrès de l'AGRH, Pour une vision de la GRH,* Cergy-Pontoise (Paris), *1991,* novembre, pp.126-133

BERTAUX, D. (1980), L'approche biographique, sa validité méthodologique, ses potentialités. Cahiers internationaux de sociologie, LXIX(2), 1980, pp. 198-225. In : BLANCHET, A. et GOTMAN, A. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, *Nathan, Paris, 1995*, 125 p.

BESSEYRE DES HORTS, C. *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris : Editions d'organisation, 1988.

BESSEYRE DES HORTS, C.; CHARLES, H. et NGUYEN, V. *Satisfaction, implication, engagement, enracinement et intention de départ des jeunes cadres. Une relation ambigüe*. Revue internationale de psychosociologie, 2010, 40 Vol. XVI, pp. 143-160

BEUGRE, C. *Managing fairness in organizations*. London: Quorum Books, 1998.

BHATTACHARYA, C.B.; SEN, S. & KORSCHUN, D. *Using CSR to win the war for talent*. MIT Sloan Management Review, 2008, 47(2), pp. 49-55

BIDAULT, F. et JARILLO, J.C. La confiance dans les transactions économiques. In : Bidault, F. ; GOMEZ, P.Y. et MARION, G. (éd.), *Confiance, Entreprise et Société*. Paris, Eska, 1995.

BIES, R.J.et MOAG, J.S. Interactional justice: communication criteria for fairness. In: SHEPPARD, B. (éd.), *Research on negotiation in organizations*. Greenwich (Londres) CT: JAI Press, 1986, pp. 43-55

BIES, R. Interactional (in)justice: The sacred and the profane. In: GREENBERG, J. et CROPANZANO, R. (éd.), *Advances in Organizational Justice*. Stanford (Californie): Stanford University Press, 2001, pp. 89-118

BIES, R. et TRIPP, T. A passion for justice: the rationality and morality of revenge. In: CROPANZANO, R (éd.), *Justice in the workplace: From Theory to Practice*. Mahwah (New Jersey), LEA Publishers, 2001, vol. 2, pp. 197-209

BLANCHET, A. et GOTMAN, A. *L'enquête et ses méthodes : l'entretien.* Paris: Nathan, 1995, 125 p.

BLANCHET, A. *Dire et faire dire l'entretien.* Paris : Armand Colin, 1997, 172 p.

BLAU, P. M. *Interaction: social exchange*, *International Encyclopedia of the Social Sciences.* New York: The Free Press, 1968, pp. 452-457

BLAU, G.J. *A multiple study investigation of the dimentionnality of job involvement*. Journal of Vocation Behavior, 1985, Vol.27, pp.19-36

BLAU, G.J. *Further exploring the meaning and measurement of career commitment*. *Journal of vocational behaviour*, 1988, vol.32, pp.284-297

BLAU, G.J. *Testing the generabizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover*. Academy of management proceedings, 1989, pp.53-57

BLAU, G.J. *Testing the relationship of locus of control to different performance dimensions.* Journal of organizational and occupational psychology, 1993.

BLAU, G.J.; Paul, A. & Saint-John, N. *On developing a general index of work commitment*, Journal of Vocational Behavior, 1993, Vol. 42 (3), pp. 299-300

BLAU, G.J. *Testing the discriminant validity of occupational entrenchment.* Journal of occupational and organizational psychology, 2001, vol.74, n°85.

BLOOD, M.R. *Work values and job satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 1969, Vol. 53 (6), pp. 456-459

BOIDIN B. *Introduction. Les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement*. Monde en développement, 2008, 4, N° 144, pp. 7-12

BOLTANSKI, L. et CHIAPELLO, E. *Le nouvel esprit du capitalisme.* Édition Gallimard, 1999.

BORDELEAU, Y. *La problématique générale de la recherche en milieu organisationnel*, *Comprendre l'organisation, Approches de recherche.* Editions Agence d'Arc, 1982.

BOSHOFF, C. et MELS, G. *The impact of multiple commitments on intention to resign: an empirical assessment. British Journal of management*, 2000, vol.11, n°3, pp.255-272

BOURG, D. *Les scénarios de l'idéologie.* Hachette, Questions de société, 1996.

BOURNOIS, F. *Gestion des cadres en Europe.* Editions Eyrolles, 1991.

BOURNOIS, F. ; LIVIAN, Y-F. et THOMAS, J. Les nouvelles perspectives de la recherche. In : BRABET J. (éd.), *Repenser la GRH*, Economica,1993.

BOUTIBA, R. *et al. La représentation de la responsabilité sociale des entreprises à travers le discours des responsables d'entreprise en Tunisie*. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise,* 2016, 1 (n° 20), pp. 25-44

BOUYOUD, F. *Le management stratégique de la Responsabilité sociale de l'entreprise.* Thèse en sciences de gestion, CNAM de Paris, Avril 2010, 310 p.

BOWEN, H.R. *Social Responsibility of the businessman.* New York: Harper § Row, 1953.

BRABET, J. *Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative*. Recherches et Applications en Marketing, 1988, vol 3, n°1, pp. 75-89

BRENNER, S.N. et COCHRAN, P. *A stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research.* Proceedings of the International Society for Business and Society, 1991, pp. 449-467

BRIEF, A. P. *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage,1998.

BRYMAN, A. The Debate about Quantitative and Qualitative Research. In: BRYMAN, A. et BURGES, R.G. (éd.), *Qualitative Research, volume I, Fundamental Issues in Qualitative Research*. Thousand Oask (municipalité américaine du sud-est du comté de Ventura en Californie), CA : Sage, 1999, pp.35-69

BUCHANANA, B. *Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations.* Administrative Science Quarterly, 1974, Vol. 19 (4), pp. 533-546

BUTHE, T. et WALTER, M. *The New Global Rulers: The Privatization of Regulation in the World Economy.* Princeton (New Jersey) : Princeton University Press, 2011.

BUTTLER, J.K., *Value importance as a moderator of the value fulfillment-job satisfaction relationship : group differences.* Journal of applied psychology, 1983, vol.68, pp.420-428

BUTTLER J.K. Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 1991, 17, pp. 643-663

CABLE, D.M. et JUDGE, T. A. *Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry*. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1996, 67, pp. 294- 311

CAMPBELL, J. P.; DUNNETTE, M. D.; Lawler, E. E. Ill, & Weick, K. E., Jr. *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1970.

CAMPOY, E. *Le contrat psychologique à la lumière de la citoyenneté organisationnelle*. Paris: Cahiers de Recherche du CERGORS, Université 1 Sorbonne, 2004.

CAMPOY, E. & NEVEU, V. *Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle.* Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2006a, 62, pp. 21-38

CAMPOY, E. & NEVEU, V. *Le rôle de la confiance dans la réduction des risques sociaux : le cas des comportements déviants.* Vie et Sciences Économiques, 2006b, 172, pp. 80-100

CAPPELLI, P. *Change at work*. New-York, 1997.

CAPRON, M. *L'économie éthique privée : La responsabilité des entreprises à l'épreuve de l'humanisation de la mondialisation.* Economie Ethique, 2003, n°7.

CAPRON, M. et QUAIREL-LANOIZELLEE, F. *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Paris: La Découverte, 2004.

CAPRON, M. et QUAIREL-LANOIZELÉE, F. *La responsabilité sociale d'entreprise.* Paris : Éditions La Découverte, coll. Repères, 2007.

CAPRON, M., et QUAIREL-LANOIZELÉE, F. *L'entreprise dans la société, Une question politique*. Collection : Grands Repères Manuels, Parution : janvier 2015, ouvrage labellisé par le collège de labellisation de la FNEGE**.**

CARROLL, A. *A three dimensional conceptual model of corporate social Performance.* Academy of Management Review, 1979, vol. 4, n° 4, pp. 497-505

CARROLL, A.B. *Business and Society*. Cincinnati: South Western Publishing, 1989.

CARROLL, A. *The pyramid of Corporate Social Responsibility : toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, july/august, 1991, pp.39-48

CARROL, A. B. *Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct.* Business & Society, 1999, 38: pp. 268-295

CARROLL A. B. A history of CSR: concept and practices. In: CRANE, A.; MATTEN, D.; MC WILLIAMS, A.; MOON, J. & SIEGEL, D. (éd.), *The Oxford handbook of corporate social responsibility.* Oxford, UK: Oxford Université Press, 2008, pp. 19-45

CARROLL, A.B. et SHABANA, K.M. *The business case for Corporate Sociale Responsibility": A review for concepts, Research and practices.* International Journal of Management Reviews, 2010, 12(1), pp. 85-105

CASWELL, J. A. et HENSON, S. *Interaction of Private and Public Food Quality Control Systems in Global Markets.* Reading: University of Reading, 1999.

CHANG, H.T.; CHI, N.W. et MIAO, M.C. *Testing the relationship between three component organizational / occupational commitment and organizational / occupational turnover intention using a non recursive model.* Journal of vocational behaviour, 2007, vol. 70, n°2, pp. 352-368

CHAOUKI, F.; IGALENS, J. et BENSALEM, E.M. La relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle, Une étude auprès des salariés des entreprises marocaines. In: YANAT, Z. et SCOUARNEC, A. (éd.), *Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie –Maroc- Tunisie.* Vuibert, 2005.

CHARLES-PAUVERS, B.et COMMEIRAS, N. L'implication, le concept. In: NEVEU, J.P. Et THEVENET, M. (éd.), *L'implication au travail*. Paris : Vuibert, 2002.

CHARLES-PAUVERS, B. et PEYRAT-GUILLARD, D. *Implication ou engagement au travail, quoi de neuf. In :* Actes du 23e congrès de l'AGRH, Nancy, 2012.

CHARREAUX, G. *Le gouvernement des entreprises. Théories et faits*. Paris : Economica, 1997.

CHARREIRE PETIT, S. et DURIEUX, C. Explorer et tester : deux voies pour la recherche. In : THIETART, R.-A., (coll.), *Méthode de recherche en management*. Paris : 3ème édition, Dunod, 2007, chapitre 3, pp. 58-83

CHATMAN, J.A.; CALDWELL, D.F. & O'REILLY, C.A. *Building organizational commitment: A multiform study.* Journal of Occupational Psychology, 1990, Vol. 63 (3), pp. 245-261

CHEN, Z.X., ARYEE, S. & LEE, C. *Test of a mediation model of perceived organizational support.* Journal of Vocational Behavior, 2005, vol.66, n°3, pp. 457-470

CHUSMIR, L.H. *Job commitment and the organizational women*. Academy of Management Journal, 1982, Vol. 7, N° 4, pp.594-602.

CLARKSON, M.B.E. *A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance.* Academy of Management Review, 1995, vol. 20, N° 1, pp. 92-117

CODOL J.-P. (1989), Vingt ans de cognition sociale, cité dans GENDRE-AEGERTER, D. (2008), *Bulletin de Psychologie*, 42, 390, 472-491.

COELHO, P.R.P.; MC CLURE, J.E et SPRY J.A. *The Social Responsibility of Corporate Management : a classical critique*. Mid-American Journal of Business, Spring 2003, N° 18-1, pp. 15-24

COHEN, B. et al. *Canautism be detected at 18 months? The needle, the haystack and the CHAT.* British Journal of Psychiatry, 1992, 161, 839-843

COHEN, A. *Organizational commitment and turnover, a meta-analysis*. Academy of management journal, 1993, vol.36, pp.1140-1157

COHEN, A. *The relation between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture*. Journal of Vocational Behavior, 1999, vol.54.

COHEN, A. *Relationships among the five forms of commitment: an empirical assessment.* Journal of organizational behaviour, 1999, vol.20, n°3, pp.285-308

COHEN, A. *Commitment before and after, an evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, Human resource management review, 2007, 17, pp. 336-354

COLLIER, J. et ESTEBAN, R. *Corporate social responsibility and employee commitment*. *Business ethics,* A European Review, 2007, Vol 16; n° 1, pp. 19-33

COLQUIT, J. A.; COLON, D. E.; WESSON, M. J.; PORTER, C. O. L. H. et Ng, K.Y. *Justice in the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research*. Journal of applied psychology, 2001, vol 86, issue3, pp.425-445

COLQUITT, J. *On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure*. Journal of Applied Psychology, 2001, vol. 86, n°3, pp. 386-400

COLQUITT, J.; GREENBER, J.et ZAPATA-PHELAN, C. P. What is organizational justice? A historical overview of the field. In: GREENBERG, J. et COLQUITT, J.A.(éd.), *The handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 2005, pp. 3-56

COMBEMALE, M. et IGALENS, J. *Audit social*. Paris : Que sais-je?, PUF, 2005.

COMBES, M. *Quel avenir pour la responsabilité sociale des entreprises (la RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel*. Revue management et avenir , 2005, 4, N°6, pp. 131-145

COMMEIRAS, N. L'implication, facteur d'implication organisationnelle, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université de Montpellier 2, IAE de Montpellier, 1994.

CONLON, E.J. et GALLARGHER, D.G. *Commitment to employeur and union: effects of membership status* .Academy of Management Journal, 1987, vol 30, n°1, pp. 151-162

COOK, J. et WALL, T. *New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment*. Journal of Occupational Psychology, 1980, 53, pp. 39-52

COOPER-HAKIM, A. & VISWESVARAN, C. *The construct of work commitment: Testing an integrative framework*. Psychological Bulletin, 2005, Vol. 131 (2), pp. 241-259

CORCUFF, Ph. *Les Nouvelles Sociologies: entre le collectif et l'individuel.* Nathan, 1995, 3eédition : Armand Colin, 2011.

COSSETTE, P. *Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant*, Revue de l'Entrepreneuriat, 2003, 2, 1, 1-18.

COSETTE, P. *L'organisation, une perspective cognitiviste*. Québec : Éditions les Presses de l'Université Laval, Collection Sciences de l'Administration, 2004.

COSSETTE, P. *Usages de la notion de cognition dans les travaux de recherche sur l'entrepreneuriat*. In : *Actes du 9e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, Louvain-la-Neuve, Belgique, octobre 2008, pp. 29-31

COYLE-SHAPIRO, J.A.M. et PARZEFALL, M.R. Explorer la théorie du contrat psychologique: Questions clés pour comprendre et investiguer la relation d'emploi. In DELOBBE, N.; HERRBACH, O.; LACAZE, D. et MIGNONAC, K. (éd.), *Comportement Organisationnel.* Bruxelles : De Boeck, *vol.1*, 2005 ; 2009.

CROPANZANO, R.; RUPP, D.; MOHLER, C.et SCHMINKE, M. Three roads to organizational Justice. In: FERRIS, G. (éd.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Elsevier Science, 2001, vol. 20, pp. 1-113

CROPANZANO, R.; BYRNE, Z. S.; BOBOCEL, D. R. et RUPP, D. E. *Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice*. Journal of Vocational Behavior, 2001, vol. 58, pp. 164-209

CROPANZANO, R.; PREHAR, C. et CHEN, P. *Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice.* Group et Organization Management, 2002, vol. 27, n°3, pp. 324-351

CROPANZANO, R.; GOLDMAN, B. et FOLGER, R. *Deontic justice: the role of moral principles in workplace fairness.* Journal of Organizational Behavior, 2003, vol. 24, n° 8, pp. 1019-1024

CROPANZANO, R. et MITCHELL, M.S. *Social Exchange Theory*. An Interdisciplinary Review, 2005.

CUMMINGS, L. *Compensation, Culture et motivation: A Systeme Perspective*. Organizational Dynamics, hiver 1984, pp. 33-43

DALTON, D.R. et TODOR, W.D. *Antecedents of grievance filing behaviour: Attitudinal,*

Behaviour al consistency and the union steward. Academy of Management Journal, 1982, vol 25, pp. 151- 162

DANIEL, B. T. & DANIEL, W. *Greening Corporate Social Performance and Organizational Attractveness to Prospective Employees*. The Academy of Management journal, 1997, 40(3), pp. 658-672

DASGUPTA, P. Trust as Commodity. In: GAMBETA, D. (éd.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations.* Oxford: Basil Blackwel, 1988, 49-72

DAVIS, K. *The case for and against business assumption of social responsibilities*. Academy of Management Journal, 1973, No 16, pp. 312-322

DEBRUYNE, M. *La certification, substitut ou complément de la confiance dans les relations entre agents économiques ?*. Revue des Sciences de Gestion, 2011, 6, n° 252, pp. 47-57

DE BRY, F. DE. *Du paternalisme à la responsabilité sociale*. Européen journal of économico and social systéms, 2006, vol. 19, N°1.

DE BRY, F. et OLLIER-MALATERRE, A. L'intégration du hors travail dans la gestion des ressources humaines : entre paternalisme et empowerment. In : XVII ème Congrès de l'AGRH, *Le travail au cœur de la GRH*, Reims, IAE de Lille et Reims Management School, 2006.

DE BRY, F. *L'incidence de la responsabilité sociale des entreprises sur la gestion des Cadres.* Revue internationale de psychosociologie, 2008,33, Vol. XIV, pp. 271-278

DECOCK-GOOD, C. Des déterminants de la responsabilité sociétale, Thèse de doctorat en sciences de gestion; Université Paris IX – Dauphine. (2000),

DE COTTIS, T.A.; SUMMERS, T.P. *A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment*. Human Relations, 1987, N°407, pp.445-470

DE COURCELLES, D. 2012

DEJEAN, F. et GOND, J.-P. *Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche.* Finance Contrôle Stratégie, 2004, 57(6), pp. 741-764

DEJOURS, C. *Travail: usure mentale. Essai de psychopathologie au travail*. Paris : Bayard, 2001.

DEJOUX, C. *La gestion des talents : La GRH d'après-crise*. Edition Dunod, 2010, Page 37

DELALIEUX , G. *Une approche critique des dimensions politiques de la gestion des Organisations Non Gouvernementales (ONG)*. Thèse de Doctorat en sciences de gestion, IAE de Lille, Université de Lille 1, 2007.

DELERY, J. et DOTY, D. *Modes of theorizing in Strategic human Resource management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational performance predictions*. Academy

of management Journal, 1996, 39, 4, 802-835

DELHAYE, C.; EL ABBOUBI, M. et XHAUFLAIR, V. *Au-delà des labels: Du management de la RSE au Management par la RSE*. Université de Printemps de l'IAS, 2006.

DELOBBE, N. et VANDENBERGHE, C. *An examination of a four dimensional model of organizational commitment among Belgian employees*. European journal of psychological assessment, 2000, vol. 16, pp. 125-138

DELOBBE, N.; HERRBACH, O. & LACAZE, D. *Comportement organisationnel. Contrat psychologique, émotion au travail, socialisation organisationnelle*. Bruxelle : De Boeck, 2005, Volume 1.

DENIS, M. Pour les représentations. In : DENIS, M. and SABAH, G. (éd.), *Modèles et concepts pour la science cognitive, hommage à J.-F. Le Ny* . Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1993.

DENZAU, A. et NORTH, D. *Shared Mental Models: ideologies and institutions*. Kyclos, 1994, 47, pp. 3-31

DENZIN, N.K. *A theoretical introduction to sociological methods.* New York: 2nd edition, McGraw-Hill, 1978.

DENZIN, N. et LINCOLN, Y. S. Collecting and Interpreting Qualitative Materials. Thousand Oaks: Sage library, 1998.

DE ROECK, K. et SWAEN, V. De role of CSR The on Employees, Post merger organizational identification. In: *EURAM-European academy of management conference*. The conference will be held in Rome (Italy): 2010.

DE ROZARIO, P. et JARDAT, R. *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Annales des Mines - Gérer et comprendre, 2011, 4 (N° 106), pp. 95-97

DESCOLONGES, M. et SAINSY, B. *Les nouveaux enjeux de la négociation sociale internationale*. La Découverte, 2006.

DEUTSCH, M. *Trust and suspicion*. Journal of Conflict Resolution, 1958, vol. 2, pp. 265-279

DE VOS, A. *The individual antecedents and the development of newcomer's psychological contracts during the socialization process: A longitudinal study, Non-published doctoral dissertation*. Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University, 2002.

DI MAGGIO, P.J. et POWELL, W.W. *The iron cage revisited: évidence earl isomorphism and collective nationality in organizational fields*. American Sociological Review, 1983, N° 48, pp. 147-160

DIMAGGIO, P.J. et POWELL, W. *The new institutionalism in organizational analysis.* University of Chicago Press, 1991.

DION, M. *L'éthique du profit et les grandes religions du monde*. Entreprise éthique, 1998, n°9, octobre, pp. 109-114

D'IRIBARNE, PH. *La Logique de l'Honneur, gestion des entreprises et tradition nationale.* Seuil, 1989.

D'IRIBARNE, P. *Management et culture.* Paris : Encyclopédie des ressources humaines, Vuibert, 2003.

DIRKS, K.T. et FERRIN, D. L. *Trust in leadership : meta-analytic findings and implications for research and practice*. Journal of Applied Psychology, 2002, 87, pp. 611-628

DIRKS, K.T. et SKARLICKI, D. Trust in leaders: existing research and emerging issues. In: KRAMER, R. M. et COOK, K.S. (éd.), *Trust and distrust in organizations : dilemmas and approaches*. Thousand Oaks, CA: Russell Sage Foundation Publications, 2004.

DOLAN, S.L. ; LAMOUREUX, G. & GOSSELIN, E. *Psychologie du travail et des organisations*. Paris: Gaetan Morin, 1996.

DONALDSON, T. et DUNFEE, T.W. *Toward a unified conception of business ethics : Integrative social Contracts Theory*. Academy of Management Review, 1994, 37(4).

DONALDSON, T., PRESTON, L.E. *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. Academy of Management Review, 1995, vol. 20, n°1, pp.65-91

DONEY, P.M & CANNON, J.P *An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*. Journal of Marketing, 1997,61 (2), pp. 35-51

Dorfmann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction : A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior, 22,* 483-504.

DORON, R. et PARON, F. *Universitaires de France*. Paris : 1998.

DORTIER, J-F. *Le dictionnaire des sciences humaines*. Auxerre : Editions Sciences Humaines, 2004.

DRUCKER, P. *The new meaning of corporate social responsibility*. California Management Review, (1984), pp. 53-63

DUARTE, A.P. et NEVES, J. *Employees'perceptions of corporate social responsibility : a scale development study*. Unpublished manuscript , patricia.duarte@iscte.pt, 2010.

DUBIN, R. *Industrial workers. worlds: a study of the central life interest of industrial Workers* .Social Problems, 1956, Vol.3, pp.131-142

DUNHAM, R.B.; GRUBE, J.A. et CASTANEDA, M.B. *Organizational commitment: the utility of an integrative definition* .Journal of applied psychology, 1994, vol. 79, pp. 370-380

DUPRE, D. *Aspiration ontologique des dirigeants à la RSE: racines religieuses et philosophiques*.2008,4.<http://www.aderse.org/docatelecharger/congres_aderse_2008/actes/Articles/Session%202.1/>

DURRIEU, F. et ROUSSEL, P. *L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept pertinent pour les entreprises en réseau ?*. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2002, N° 44, 2ème trimestre.

DUSUKI, A.W. *What Does Islam Say about Corporate Social Responsibility?* Review of Islamic Economics, 2008, vol. 12, n°1, pp. 05-28

DUTTON, J. E.; DUKERICH, J. M. et HARQUAIL, C. V. *Organizational Images and Member Identification.* Administrative Science Quarterly, 1994, N° 39, pp. 239-263

EDDAKIR, A. *Etude de la relation culture nationale - pratiques de management : cas du Maroc.* AIREPME, Actes du colloque d'Agadir, 2003.

EDEN, C. ; JONES, S. et SIMS, D. *Messing about in Problems: an informal Approach to their Identification and Management*, Oxford, Pergamon Press1983.

EDEN, C., *Analyzing Cognitive Maps to help Structure Issues or Problems, European Journal of Operational Research*, vol. 159, no 3, décembre 2004, pp.673-686

EL AKREMI, A. N. et CAMERMAN, J. Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. In : El AKREMI, A. ; GUERRERO, S. et NEVEU, J. P. (éd.), *Comportement Organisationnel*. Editions De Boeck, 2006, vol. 2, pp. 47- 90

ELKINGTON, J. *Cannibals with Forks, The Triple Bottom Line of 21st Century Business.* Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.

ETZIONI, A. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York : Frees Press, (1961).

ETZIONI, A. *A comparative analysis of complex organizations on power, involvement and their correlates*. New-York: Free Press, 1961

EVANS, P.A.L.; PUICK, V. et BARSOUX, J.L. *The Global Challenge Frameworks for international Human Resource Management*. Boston: Irwin-McGraw Hill, 2002.

EVRARD, P. ; PRAS, B. et ROUX, E. *Market, études et recherches en marketing*. Paris : 3ème édition, Dunod, 2003.

FABRE, C. *L'implication des salaries restant après un plan social*. *Thèse de Doctorat en sciences de gestion*, Montpellier, 1997.

FERRIN, D. L.; BLIGH, M. C. et KOHLES, J. C. *Can I trust you to trust me? A theory of trust, monitoring, and cooperation in interpersonal and intergroup relationships*. Group et Organization Management, 2007, vol. 32, n°4, pp. 465-499

FESTINGER, L. *A theory of Cognitive Dissonance*. Stanford/CA: Stanford University Press, 1957.

FILALI MAKNASSI, R. Quel avenir pour la responsabilité sociale au Maroc ? In : SEDJARI, A. (éd.), *Droits de l'Homme et développement durable : quelle articulation ?* Paris : L'Harmattan, 2009.

FINLEY, A.P.; MUELLER, C.W. et GURNEY, C.A. *Organizational and professional commitment in professional and non professional organizations, the case of nurse doctorates.* Research in social stratification and mobility, 2003, n°20, pp. 325-358

FISHER, R. J. et WAKFIELD, K. *Factors Leading to Group Identification: A Field Study of Winners and Losers*. Psychology and Marketing, 1998), 15, pp. 23–40

FLANDERS, A. (1952), Great Britain. In: GALENSON, W. (éd.), *Comparative Labor Movements*. New York: Prentice-Hall, pp. 24-26

MC CARTHY, W.E.J. *The closed Shop in Britain*. Oxford: Basil Blackwell, 1964.

FLEW, A. *Equality and liberty and justice* .London, Rutledge, 1989.

FOLGER, R. et CROPANZANO, R. (2001), Fairness theory: justice as accountability. In: FOOTE, N. (éd.), *Identity as the basis for a theory of motivation.* American sociological review, 1951, vol.26

FORGET, E. Le développement durable dans la finance éthique et la finance islamique. In : ZEYYAD CEKICI, I. (éd.), *Les Cahiers de la Finance Islamique, Finance éthique et finance islamique : quelle convergence ?* Strasbourg : École de Management Strasbourg, 2009, 01-04, n°1.

FRANCES, R. *La satisfaction dans le travail et l'emploi*. Paris : PUF, 1981.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A stakeholder approach*, Boston, Pitman: 1984, 276 p.

FRENCH, J. et KAHN, R.A. *A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health.* Journal of social issues, 1962, vol.18, pp. 1-47

FREYSSINET-DOMINJON, J.L. *Méthodes de recherche en sciences sociales*. Paris : coll. AES, Montchrestien, 1997.

FRIEDMAN, M. *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, 1962.

FRIEDMAN, M. *The social responsibility of business is to increase its profits*. New-York Times Magazine, 1970, 13 September, 11.

FRIEDMAN, M. 1971

FRIMOUSSE, S. et PERETTI, J.M. La GRH dans le contexte maghrébin : entre convergence et contingence. In : YANAT Z. et SCOUARNEC A. (éd.), *Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie –Maroc- Tunisie*. Vuibert, 2005.

FRIMOUSSE, S. et SWALHI, A. *Des visions convergentes et des pratiques contingentes, Hybridation et internationalisation de la GRH : impacts sur l'implication et l'intention de départ des salariés dans les multinationales au Maghreb*. La Revue des Sciences de Gestion, 2014, (N° 265), pp. 49-57

FUKAMI, C.V. & LARSON, E.W. *Commitment to company and union: Parallel models.* Journal of Applied Psychology, 1984, Vol. 69 (1), pp. 367-371

FUKUYAMA, F. *Trust: The social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1994.

FUKUYAMA, F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity.* New York: The Free Press, 1995.

FURNHAM, A. Can people accurately estimate their own personality test scores? European journal of personality, 1990, n°4, pp.319-327

GADBOIS, C. *Dimensions et mesure de l'implication dans le travail : une analyse longitudinale.* Le Travail Humain, 1973, Tome 6 (2), pp. 361-374

GAERTNER, K.N. et NOLLEN, S.D. *Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization*. Human Relations, 1989, vol. 42, n°11, pp.975-991

GAERTNER, K.N., NOLLEN, S.D. *Turnover intentions and desire among executives*. Human Relations, 1992, Vol. 45, N° 5, pp. 447-469

GAGNE, M. et DECI, E.L. *Self-determination theory and work motivation.* Journal of Organizational Behavior, 2005, vol.26, n°4, pp.331-362

GALAMBAUD, B. *Si la GRH était de la gestion*. Editions Liaisons, 2002.

GAMBETTA, D. *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford : Basil Blackwell, 1988.

GATFAOUI, S. *Confiance dans la relation consommateur-prestataire de service : le rôle central du personnel en contact*. In : *XVèmes Journées Nationales des IAE*, 2000, 6, 7, 8 septembre.

GATFAOUI, S. *La dynamique de confiance dans la relation client individuel prestataire de service : proposition d'un cadre de réflexion*. La Revue des Sciences de Gestion, 2003, n° 203, pp. 103-116

GATFAOUI, S. *Comment développer une relation bancaire fondée sur la confiance*. Décisions Marketing, 2007, vol 46, pp. 91-104

GAUTHIER, C. and TARDIF, M. *La pédagogie : théories et pratiques de l'antiquité à nos jours*. Montréal : Gaëtan Morin, 2005.

GAVARD-PERRET, M-L.; GOTTELAND, D.; HAON, C. & JOLIBERT, A. *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson Education, 2008.

GAVARD-PERRET, M-L.; GOTTELAND, D. & JOLIBERT, A. *Méthodologie de la recherché. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris : Pearson Education France, 2009, 383 p.

GENDRE-AEGERTER, D. *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale: une approche par la cartographie cognitive.* Thèse de doctorat en sciences économiques et sociales. Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg Suisse, 2008.

GENDRON, C. *Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale*. Cahier du CRISES, 2000, n° 4.

GERSTNER, R.Z. & Day, D.V. *Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues.* Journal of Applied Psychology, 1997, vol.82, n°6, pp. 827-844

GETZ, I. *Systèmes d'information : l'apport de la psychologie cognitive*. Revue Française de Gestion, vol. 99, juin-juillet-août 1994, pp.92-108

GIDDENS, A. *Les conséquences de la modernité*. Paris : L'Harmattan, 1994.

GIRIN, J. L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. In : Communication à la journée d'étude, *La recherche-action en action et en question,* AFCET, Collège de systémique, Ecole centrale de Paris, 10 mars 1989.

GIROD-SEVILLE, M. et PERRET, V. Fondements épistémologiques de la recherche, 1999. In : THIETART, R.-A. (éd.), *Méthode de recherche en management*. Paris : Dunod, 2007, p.14

GOND, J.P. *Performance Sociétale de l'Entreprise et Apprentissage Organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise.* XII ème Conférence de l'AIMS, Tunis, Juin 2003.

GOND, J.P. et MULLENBACH-SRVAYRE, A. *Les fondements théoriques de la responsabilité sociale des entreprises*. La Revue des Sciences de Gestion, 2003, N°205.

GOND, J.P. et MULLENBACH-SRVAYRE, A. *Les fondements théoriques de la responsabilité sociale des entreprises*. La Revue des Sciences de Gestion, 2004, N°205.

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

GOND, J. P. Gestion des ressources humaines et développement durable. In: REYNAUD, E. (éd.), *Le développement durable au cœur de l'entreprise : Pour une approche Transverse du développement durable.* Paris: Dunod, 2006.

GOND, J.P. et IGALENS, J. *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*. PUF, Collection Que sais-je ?, 2008.

GOND, J.-P. and al. *Corporate activities and effects thereof that are oriented towards one or more stakholder groups*. Paper presented at the *Academy of management* City, 2009.

GOODPQSTER K. E. *The concept of Corporate Responsibility*. Journal of Business Ethics, 1983, n° 2.

GORZ, A. *Capitalisme socialisme écologie.* Paris : Galilée, 1991.

GOULD, R. *Gaining a competitive Edge Through HR Strategies*. Human Ressource Planning, 1984, 7 (1), pp. 31-38

GOULDNER, A.W. *The norm of reciprocity: a preliminary statement.* American sociological review, 1960, vol.25, n°2, pp.161-178

GOULDNER, A. *The norm of reciprocity*. American Sociological Review, 1960, 25, pp. 165-167

GRANOVETTER, M. *Economic Action and Social Structure: the concept of Embeddedness.* American Journal of Sociology, 1985, vol. 91, n° 3, pp. 481-510

GRATACAP, A. et Le FLANCHEC, A. *La confiance en gestion. Un regard pluridisciplinaire*, *Méthodes et Recherches en Management*. De Boeck, 2011.

GRAWITZ, M. *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Desclée de Brouwer, 1990.

Grawitz, M. Méthodes des sciences sociales. Dalloz, 10ème édition, 1996, 920 p.

Grawitz, M. Méthodes des sciences sociales. Paris : Dalloz, 2001.

GREENHAUSS, J.H. *An investigation of the role of career salience in vocational behavior*. Journal of Vocational Behvior, 1971, vol, pp. 209-216

GREENHAUSS, J. et SKLAREW, N. *Some sources and consequences of career exploration*. Journal of vocational behaviour, 1981, vol.18, pp.1-12

GRIFFIN, R. W. & BATEMAN, T. S. Job satisfaction and organizational commitment. In: COOPER, C. L. & ROBERTSON I. (éd.), *International review of industrial and organizational psychology.* New York, NY: John Wiley & Sons, 1986, pp. 157-1 88

GRIFFIN, J.J. *Corporate Social Performance : Research Directions for the 21 st Century.* Business and Sociéty, 2000, Vol 39, N° 4, December 2000, 479-491

GRIMA, F. *Le rôle des comportements citoyens*. Revue de Gestion des ressources humaines, 2007, n°63.

GUERIN G. et WILS T. (1991), L'harmonisation des pratiques de GRH au contexte stratégique:unesynthèse.[PDF].
https://papyrus.bib.umontreal.ca/jspui/.../A1.364%20WP%2099.pdf

GUILLARD, A. et ROUSSEL, J. Evaluation du capital humain et due diligence : apports pour l'audit social et l'investissement socialement responsable (ISR). In : 7éme Université de printemps de l'audit social, Performances économique et Performances sociales à l'heure de la RSE, Marrakech, Maroc, 2005.

GURVIEZ, P. *Rôle de la confiance dans la relation consommateur – marque : proposition d'un modele structurel.* NEGOCIA et Programme doctoral ESSEC d'AIX, 1999.

HABISCH, A.; JONKER, J.; WEGNER, M. et SCHMIDPETER, R. *Corporate Social Responsibility Across Europe* : Berlin: Springer, 2005.

HACKETT,R.D.; BYCIO, P. et HAUSDORF, P. *Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three component model of commitment.* Journal of applied psychology, 1994, vol. 79.

HACKMAN, J. & OLDHAM, G. *Motivation Through the design of work: test of a theory*. Organizational Behavior and Human Performance, 1976, vol, 16, pp. 250-279

HACKMAN, J. & OLDHAM, G. *Work redesign*. Massachusetts, Addison Wesley, 1980.

HADJ KHALIFA, A. et KAMMOUN, M. *La confiance interpersonnelle et la confiance organisationnelle dans la relation client-prestataire de service : cas de la relation client-banque*. La Revue des Sciences de Gestion, 2013, 3, N° 261-262, pp. 167-174

HALBESLEBEN, J.R.B. & WHEELER, A.R. *The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave.* Work and Stress, 2008, 22, 242- 256

HALL, D.T. ; SCHNEIDER, B. et NYGREN, H.T. *Personal factors in organizational identification.* Administrative science Quarterly, 1970, 15, pp. 176-189

HALL, M.; SMITH, D. et LANGFIELD-SMITH, K. *Accountants commitment to their profession, multiple dimensions of professional commitment and opportunities for futures research*, Behavioral research in accounting, 2005, vol. 17, n°1.

HAMMACH M.A. Confiance, RSE et implication organisationnelle. In : AGULHON, S. ; GUARNIERI, F.; PERSEIL, S. et PESQUEUX, Y. (éd.), *La confiance en questions*, *Actes de la journée d'étude organisée au conservatoire national des arts et métiers*, le 20 Mars 2015, Paris : Paris : Editions L'Harmattan, 2016, pp. 253-267

HAMZA, O. *Sécurité sanitaire des aliments, commerce et développement : approche par l'Economie Industrielle.* Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Paris 2, 5 juin 2012.

HARVEN, T.K. *Family time and industrial time. The relationship between the family and work in a New England industrial community*. Cambridge University Press, 1982.

HENNEQUIN, E. *Une vie au travail, comprendre ce que signifie aujourd'hui réussir sa carrière pour les ouvriers*. In : *Actes du 17e congrès de l'AGRH*, Reims, 2006.

HENSON, S. et REARDON, T. Private Agri-food Standards : Implications for Food Policy and the Agri-food System. Food Policy, 2005, 30 (3), pp. 241-253

HEWITT, *Employeurs de choix au Canada.* Étude disponible sur le site suivant : www.hewitt.com/employeursdedhoixaucana 2009.

HILL, C.W.L. et JONES, T.M. *Stakeholder-Agency Theory.* Journal of Management studies, 1992, vol.29, n°2.

HIRSCHMAN, A.O. *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, Harvard University Press, 1970.

HLADY-RISPAL, M. *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*. Bruxelles : Editions de Boeck université, 2002.

HOFSTEDE, G. *Vivre dans un monde multiculturel*. Editions D'organisation, 1994, p 31.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences.* Sage publication, 2002, p.11.

HOGARTH, R.M. et MAKRIDAKIS S. *Forecasting and Planning: an Evaluation*. Management Science, vol. 27, no 2, février 1981, pp.115-138

HOMANS, G.C. *Social behaviour as exchange*. American journal of sociology, 1958, vol. 63, n°6, pp. 597- 606

HOSMER, L.T. *Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics*. Academy of Management Review, 1995, vol. 20, n° 2, pp. 379-403

HREBINIAK, L.G. et ALUTO, J.A. *Personal and role-related factors in the development of organizational commitment.* Administrative science quarterly, 1972, vol. 17, pp.555-573

HUBERMAN, A.M. & MILES, B.M. *Drawing valid meaning from qualitative data : Some techniques of data reduction and display*. Quality & Quantity, 1983. Vol. 17 (4), pp. 281-339

HUFF, A.S.; NARAPAREDDY, V. et FLETCHER, K.E., *Chapter 13: Coding the causal Association of Concepts*. In : HUFF, A.S. (dir.), *Mapping Strategic Thought*,
Éditions John Wiley and Sons, Chichester, 1990, pp.311-325

HUI, C. & LEE, C. *Moderating effects of organizational-based self-esteem on organizational uncertainty: Employee response relationships*. Journal of Management, 2000, vol.26, n°2, pp. 215-232

HUMPHREY, S.E.; NAHRGANG, J.D. & MORGESON, F.P. *Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic of the summary and theoretical extension work design literature*. Journal of Applied Psychology, 2007, vol.92; n°5, pp. 1332-1356

HURAULT, I. et CHARRIERE, *Les grands auteurs en Management*. Paris : Editions EMS Management ET Société, 2002.

IGALENS, J. et NEVEU, JP. L'implication syndicale. In : *Communication au 4ème Congrès de l'AGRH, HEC, Jouy-en-Josas,* 17-18 novembre.1993.

IGALENS, J. *Les cadres de la recherche en GRH*. Note 193 du LIRHE, Septembre 1995.

IGALENS, J. et ROUSSEL, P. *Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines*. Paris : Economica, 1998, pp. 110-111

IGALENS, J. *Cent ans de gestion du travail*. Revue Française de Gestion, Novembre-Décembre, 1999. pp. 14-23

IGALENS, J. et JORAS, M., *La responsabilité sociale de l'entreprise : comprendre, rédiger le rapport annuel.* Edition d'Organisation, 2002.

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

IGALENS, J. et TAHRI, N. *Pour une nouvelle GRH, tenir compte de la perception de la RSE par les salariés : Construction et validation d'une échelle de mesure*. In : Communication Présentée au XVIIème Congrès de l'AGRH, Rennes-Saint Malo, France, 2010.

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

IGALENS, J. *Regards croisés sur la confiance organisationnelle*, Question(s) de Management a proposé à des praticiens, experts et universitaires de répondre à la question suivante :

Comment les organisations peuvent-elles aujourd'hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés? Question(s) de management, 2014, 4, n° 8, pp. 83-102

IGBARIA, M. et SIEGEL, S.R., *An examination of the antecedent of turnover propensity of engineers: an integrated model.* Journal of engineering and technology management, 1992, vol.9, pp.101-126

ILAMA, I.I. *GRH et service à la personne. Qualité de l'emploi, implication organisationnelle et engagement au travail des aides à domicile : représentations et pratiques*. Thèse de doctorat en sciecesde gestion, Université Montpellier II, 20 février 2013, 456 p.

ILLICH I. *Energie et Equité*, Seuil, (1973).

IMBS, P. Conclusion générale. In IMBS, P. (éd.), *L'entreprise exposée à des responsabilités élargies*. Paris: Editions. EMS, 2005.

INGRAM, T.N.; LEE, K.S. et LUCAS, G.H. *Commitment and involvement: assessing a salesforce typology.* Journal of the academy of marketing science, 1991, vol.19, n°3, pp.187-197

IRVING, P.G.; COLEMAN, D.F. et COOPER, C.L. *Further assessment of a three component model of occupational commitment, generalizability and differences across occupations*. Journal of applied psychology, 1997, vol. 82, n°3, pp.444-452

JAFEE, S.; HENSON, S. et RIOS DIAZ, L. *Making the Grade : Smallholder Farmers, Emerging Standards, and Development Assistance Programs in Africa*. Washington (D. C.) : A Research Program Synthesis, Banque mondiale, 2011.

JAMEUX, C. *Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations.* Economies et Sociétés, 1998, SG n°8-9, pp.87-98

JENSEN, M.C. *Value maximisation, stakeholder theory and de corporate objective function*. Business Ethics Quartely, 2002, vol.12, N°2, pp.235-236

JENSEN, M.C. et MECKLING, W.H. *Theory of the Firm: Managerial Behaviour*, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, 1976.

JODELET, D. *Les représentations sociales*. Presses Université de France, Collection Sociologie d'Aujourd'hui, 1997.

JOHNSON, S.M. *Turnover in the superintendency*. Education week, 1996, vol.15, pp.60-63

JOHNSON-GEORGE, C. et SWAP, W. *Measurement Specific Interpersonal Trust: Construction a validation of a scale to Assess Trust in specific Other*, Journal of Personality and Social Psychology, 1982, vol 43, 6, pp. 1306-1317

JONAS, H. *Le principe responsabilité*, *Traduction française*. Paris : Édition du Cerf, 1990.

JONES, T. *Corporate social responsibility revisited, redefined* California Management Review, (1980), spring, pp. 59-67

JOULE R.V. et BEAUVOIS J.L. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens.* Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 1987.

JOULE R.V. et BEAUVOIS J.L. *La soumission librement consentie*, Paris : PUF, 1998.

JOULE R.V. BEAUVOIS J.L. *La soumission librement consentie.* Paris : PUF, 2000.

JUDGE, T.; BONO, J. & LOCKE, E. *Personality and job satisfaction : The mediating role of job characteristics.* Journal of Applied Psychology*,* 2000, *85,* 2, 237- 249

JUNG, C.G. (1991), *Types Psychologiques*. Librairie de l'Université de Géorgie, Première parution en 1920.

KALLEBERG, A.L. *Work Values and Job Rewards : A Theory of Job Satisfaction.* American Sociologic al Review, 1977, 42, 124–43

KALLIATH, T.J.; BLUEDORN, A.C. & STRUBE, M.J. *A test of value congruence effects,* Journal of Organizational Behavior, 1999, vol.20, n°7, pp.1175-1198

KANFER, R. Motivation theory and industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, D.M et HOUGH, L.M. (éd.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Consulting psychologists press,1990.

KANTER, R.M. *Commitment and social organization : a study of commitment mechanisms in utopian communities*. American Sociological Review, 1968, Vol. 33, N° 4, pp. 499-517

KANUNGO, R.N. *Measurement of job and work involvement.* Journal of applied psychology, 1982, vol.67, pp.341-349

KELMAN, H.C. *Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change*. Journal of Conflict Resolution, 1958, Vol. 2, pp. 51-60

KEYNES, J. M. *Théorie générale de l'emploi de l'intérêt et de la monnaie*. Paris : Payot, 1969 [1936].

KIESLER, C.A. *The psychology of commitment*. New-York: Academic Press, 1971.

KLEIN, H.; MALLOY, J.C. et BRINSFIELD, C.T. *Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds.* Academy of management review, 2012, vol. 37, pp. 130-151

KLEINGINNA, P.R. et KLEINGINNA, A.M. *A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition.* Motivation and Emotion, 1981, vol.5, n°3, pp.263-292

KLUCKHOHN, C. (1951), The study of culture in The policy sciences (p 86-101). Stanford: Stanford University Press. In: G. HOFSTEDE, G. (éd.), *Culture's consequences*, Sage publication, 2002, p9

KNIGHT, F. H. *Risk, uncertainty and profit*. New York: Houghton Mifflin 1921.

KO, J.W.; PRICE, J.L. et MUELLER, C.W. *Assessment of Meyer et Allen's three component model of organizational commitment in South Korea*. Journal of applied psychology, vol. 86, n°6, 1997

KOENIG, G. *Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles*. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 1993, n°9, pp. 4-17

KOENIG, G. *Théorie mode d'emploi* . Revue Française de Gestion, 2006, Vol 32. n°160. pp. 9-27

KOSLOWSKY, M. *Staff/line distinctions in job and organizational commitment*. Journal of Occupationl Psychology, 1990, vol. 63, pp. 167-173

LAARRAF, Z. *De la perception de la RSE à la traduction RH. Cas de dirigeants de PME en Aquitaine* . Thèse en sciences de gestion, CNAM de Paris, Septembre 2010, 361 p.

LAFLAMME, R. Changement technologiques et satisfaction au travail : une étude diachronique. Revue québécoise de psychologie, 1995, vol. 16, n°3, pp. 3-33. In : SEKIOU, L.; BLONDIN, L.; FABI, B.; BAYAD, M.; PERETTI, J.M.; ALIS, D. & CHEVALIER, F. (éd.), *Gestion des ressources humaines*. 2ème édition De Boeck Université, 2007, 814 p.

LAROCHE, H ; et NIOCHE, J.P. *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise*. Revue Française de Gestion, vol. 97, juin-juillet-août 1994, pp.67-78

LAURIOL, J. Les représentations sociales dans la décision. In : LAROCHE, H. et NIOCHE, J.P. (éd.), *Repenser la stratégie: fondements et perspectives*. Paris : Éditions Vuibert, institut vital roux, Collection Entreprendre, 1998.

LAWLER, E.E. et HALL, D.T. *Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation.* Journal of applied psychology, 1970, vol.54, pp.305-312

LAWLER, E.E. *High-involvment management*. San Francisco: Jossey-Bass,1986.

LAWLER, E.J. *Affective attachment to nested groups: a choice process theory*, American sociological review, 1992, vol.57, n°3, pp.327-339

LAWLER, E. et LEDFORD, G. *A skill based approach to human resource management*. European management journal, 1992, vol. 10, n°4.

LAWLER Iii E. E. *From Job-Based to Competency- Based Organizations*. Journal of Organizational Behavior, 1994, Vol.15, n°1, pp.3-15

Lawler, E. E., Benson, G. S., & McDermott, M. (2012). What Makes Performance Appraisals Effective? Compensation & Benefits Review , 44, 191–200.

LAWRENCE, P. et LORSCH, J.W. *Organizational and Environment.* Harvard Business School, 1969.

LEASE, S. *Annual review, 1993-1997 : Work attitudes and outcomes*. Journal of Vocational Behaviour, 1998, 53, 154-183

LEE, K.L.; CARSWELL, J.J. et ALLEN, N.J. *A meta-analytic review of occupational commitment, relation with person and work related variables*, *Journal of applied psychology*. 2000, vol. 85, pp. 799-811

LEMOINE, C. Motivation, satisfaction et implication au travail. In : BRANGIER, E.; LANCRY, A. et LOUCHE, C. (éd..), *Les dimensions humaines du travail, théorie et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*. Presses universitaires de Nancy, 2004, pp. 389-414

LE MOIGNE, J.L. Épistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. In : MARTINET, A.C. *Épistémologie et sciences de gestion*. Paris : Economica, 1990, pp. 81-140

LE MOIGNE, J-L. Les épistémologies constructivistes, Paris : PUF, 1995.

LE MOIGNE, J.L. *Le constructivisme. Modéliser pour comprendre*. Paris : L'Harmattan, 2003, Tome 3.

LE MOIGNE, J.L. *Théorie du système général. Théorie de la modélisation*. Paris: PUF, 2006.

LEOPOLD, A. *Almanach d'un comte des sables.* AUBIER, 1995.

LEROUGE, C.; NELSON, A. & BLANTON, J.E. *The impact of role stress fit and self esteem on job attitudes of IT professionals.* Information & Management, 2006, vol. 43, n°8, pp.928-938

LESSARD-HÉBERT, M.; GOYETTE, G. & BOUTIN, G. *La recherche qualitative. Fondements et pratiques.* Montréal : Éditions. Nouvelles AMS, 1997.

LEVENTHAL, G.S. What should be done with equity theory? In: GERGEN, K. GREENBERG, M. et WILLIS, R. (éd.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum, 1980, pp. 27-55

LEVINAS, E. *Autrement qu'être ou au-delà de l'essence*. Paris : Livre de poche, 1974.

LEVINSON, H.; PRICE, C.R.; MUNDEN, K.J.; MANDL, H.J. et SOLLEY, C.M. *Men, Management and mental health*. Boston, MA: Harvard University press, 1962.

LEVINSON, H.; PRICE, C.R.; MUNDEN, K.J. et SOLLEY, C.M. *Men, management and mental health.* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962.

LEVINSON, H. *Reciprocation: the relationship between man and organization.* Administrative Science Quarterly, 1965, vol.9, n°4, pp.370-390

LEVINSON, H. *les motivations de l'Homme au travail*. Editions d'organisation, 1974.

LEVITT, T. *The dangers of social responsibility.* Harvard Business Review, 1958, Vol.36, no 5, pp. 49-62

LEVY-LEBOYER, Cl. *La crise des motivations*. Paris : PUF, 1984.

LEVY-LEBOYER, C. *La motivation dans l'entreprise, Modèles et stratégies*. Editions d'organisations, 1998.

LEVY-LEBOYER, C. *La motivation dans l'entreprise*. Paris: Dunod, 2000.

LEWICKI, R.J.; BUNKER, B.B. *Developing and maintaining trust in work relationships, Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Chap. 7, 1996.

LEWICKI, R.J.; BUNKER, B.B. Developing and maintaining trust in work relationships. In: KRAMER, R.M. et TYLER, T.R. (éd.), *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage, 1996, CA, pp. 114-139

LEWICKI, R.J.; TOMLINSON, E.C. & GILLESPIE, N. *Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions*. Journal of Management, 2006, 32, pp. 991- 1022

LOCKE, E.A. *What is job satisfaction?*. Organizational Behavior and Human Performance, 1969, 4, pp. 309-336

LOCKE, E.A. The Native and Causes of Job Satisfaction. In: DUNNETT, M.D. (éd.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rond Mc Nally, 1976, pp. 1297-1349

LOCKE, E.A. *The determinants of goal commitment*. Academy of management review, 1988, vol.13, pp.23-39

LODAHL, T.M. et KEJNER, M. *The definition and measurement of job involvement*. Journal of applied psychology, 1965, vol.49, pp. 24-33

LOUART, P. Les champs de tension en gestion des ressources humaines. In : BRABET, J. (éd.), *Repenser la GRH.* Economica, 1993.

LOUART, P.; BOURNOIS F. et LIVIAN Y.F. Les champs de tensions en GRH. In: BRABET J. (éd.), *Repenser la GRH ?*. Economica, 1993.

MACKENSIE, S.; PODSAKOFF, P. et AHEARNE, M. *Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance*. Journal of Marketing, 1998, (62), pp. 87-98

MAEL, F. A. et ASHFORTH, B. E. *Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification*. Journal of Organizational Behavior, 1992, pp. 103–123

MAIGNAN, I.; FERRELL, O. C. and HULT, G. T. M. *Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits*. Journal of the Academy of Marketing Science, 1999, vol. 27, no. 4, p. 455.

MAILLET, L. *Psychologie et organisations, l'individu dans son milieu de travail*. Agence d'arc Inc, 1989.

MALHERBE, J.Y. et SAULQUIN, D. Reconnaissance et GRH. In : *Actes du 14e congrès de l'AGRH*, 2003.

MALHOTRA, N.; BUDHWAR, P. & PROWSE, P. *Linking rewards to commitment : An empical investigation of four UK call centres.* International Journal of Human Resource Management, 2007, vol.18, n°12, pp. 2095-2127

MARCH, J.G. et SIMON, H.A. *Organizations*. New-York: Wiley, 1958.

MARCH, J.G. et SIMON, H.A. *Les Organisations*. Traduit par ROUCHY, J.C et PRUNIER, www<<Q<G. Préface de CROSIER, M. Organisation et Sciences humaines. Collection dirigées par FIMLLOUX, J.C. Dunod, 1974.

MARCH, J.G. et SIMON, H.A. *Organisations*. New, York : Wiley ans Sons, 1958. Traduction française de ROUCHY J.C. et PRUNIER, G. Dunod, 1991.

MARCHESNAY, M. *De la théorisation en sciences de gestion*. Economes et Sociétés, 1991, n°17.

MARSH, R. et MANNARI, H. *Organizational commitment and turnover, a prediction study*. Administrative science quarterly, 1977, vol. 22, pp. 57-75

MARTIN, D. Globalisation et périmètre pertinent de GRH : l'incidence des relations inter-firmes sur l'organisation du travail et les pratiques de rémunération. In : *La GRH éclatée, 9ème congrès de l'AGRH*, 1998.

MARTINET, A.C. *Management stratégique, organisation et politique*. Paris McGraw Hill, 1984.

MARTINET, A.C. *Épistémologie et sciences de gestion*. Paris: Economica, 1990.

MASLOW, A.H. *Theory of human motivation*, Psychological Review, 1943, Vol. 50 (4), pp. 370-396

MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row, 1970.

MASSONAT, J. et BOUKARROUM, A. *Identité personnelle et Identité sociale, Socialisation et Construction de la personne*. Presse Universitaire de Grenoble, 1998, Tome 4, Ch. 9.

MATHIEU, J.E. *A Causal Model of Organizational Commitment in a Military Training Environment*. Journal of Vocational Behaviour, 1988, n° 32, pp. 321-335

MATHIEU, J.E. et ZAJAC, D.M. *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*. Psychological bulletin, 1990, vol.108, n°2, pp.171-194

MATHIEU, J.E. *A cross-level non recursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction*, Journal of Applied Psychology, 1991, vol.76, n°5, pp. 607-618

MATHIEU, J.E. & FARR, J.L. *Further evidence of the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction*. Journal of Applied Psychology, 1991, Vol. 76 (1), pp. 127-133

MATTEN, D. et MOON, J. A conceptual framework for understanding CSR. In: HABISCH A. et al. (éd.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Berlin : Springer, 2005.

MAUSS, M. *Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés Archaïques.* L'Année Sociologique, seconde série, 1923-1924.

MAUSS M. *Essai sur le Don. Forme et Raison de l'Echange Dans les Sociétés Archaïques*. Paris: Sociologie et Anthropologie, PUF, 1960.

MAYER, R.C. et SCHOORMAN, F.D. *Predicting participation and production outcomes through a two dimensional modal of organizational commitment*. Academy of management journal, *1992*, vol. 35, pp.671-684

MAYER, R.; DAVIS, J. et SCHOORMAN, D. *An integrative model of organizational trust.* Academy of Management Review, 1995, vol. 20, pp. 709-734

MAYER, R.C. et SCHOORMAN, F.D. *Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model*. Journal of organizational behaviour, 1998, vol. 19, n°1, pp.15-28

MBENGUE, A. et VANDANGEON-DERUMEZ I. Analyse causale et modélisation. In THIETART, R.A. & coll., *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, pp. 335-372

MC-ALLISTER, D. *Affect- cognition- based as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. Academy of Management Journal, 1995, vol. 38, pp. 24-59

McGEE, G. et FORD, R.C. *Two (or more) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance scales*. Journal of applied psychology, 1987, vol. 74, pp. 424-432

McHOSKEY, J.W. Factor structure of the Protestant work ethic scale, *Personality and individual differences,* 1994, vol.17, n°2, pp. 49-52

MERCIER, S. *L'éthique dans les entreprises*. Paris : Editions La Découverte, Repères, 1999.

MERCIER, S. *Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise: l'analyse de contenu de 50 documents,* Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 43, 2002, pp. 34-49

MERCIER, S. *L'éthique dans les entreprises*. La Découverte, Nouvelle édition du 20 janvier 2004, Collection Repères.

MERCIER S. Approche descriptive de la théorie des parties prenantes. In : BONNAFOUS-BOUCHER, M. et al. (éd.), *Décider avec les parties prenantes.* Paris : la Découverte, Recherches, 2006.

MERTON, R.R.; FISKE, M. et KENDALL, P. *The focus Interviews: A Manual of Problems and Procedures*. New York: Free Press, 2nd ed.

MEYER, J.W. et ROWAN, B. *Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony.* American Journal of Sociology, 1977, Vol.83, n°2, pp. 340-363

MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. *Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment : Some methological considerations*. Journal of Applied Psychology, 1984, Vol. 69 (3), pp. 372-378

MEYER, J.P. & ALLEN, N.J. *A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment*. Canadian of Journal Behavioral Science, 1987, Vol. 19 (2), pp. 199-215

MEYER, J.P.; ALLEN, N.J. et GELLATLY, I.R. *Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations*. Journal of applied psychology, 1990, vol.75, n°6, pp. 710-720

MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. *A three component conceptualization of organizational commitment.* Human resource management reviews, 1991, vol.1, n°1, pp. 61-89

MEYER, J.P. et ALLEN, N.J. *Commitment in the workplace*, *theory, research, application.* Sage, 1997.

MEYER, J.P. & SMITH, C.A. *HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model.* Canadian Journal of Administrative Sciences (Revue Canadienne des Sciences de l'Administration), 2000, vol.17, n°4, pp. 319-331

MEYER, J.P. et HERSCOVITCH, L. *Commitment in the workplace, toward a general model.* Human resource management review, 2001, vol. 11, pp. 299-326

MEYER, J.P.; STANLEY, D.; HERSCOVITCH, L. et TOPOLNYTSKY, L. *Affective, continuance and normative commitment to the organization, a meta analysis of antecedents, correlates and consequence.* Journal of vocational behaviour, 2002, vol. 61 (1), pp. 20-52

M'HAMDI, M. et TRID, S. La responsabilité sociale de l'entreprise au Maroc: une étude empirique auprès des petites et moyennes entreprises de la région de Fès Boulemane. In : Colloque international, « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11émes Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME, Trois-Rivières, Canada, 2009.

MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M. *Analyse des données qualitatives*. Paris : De Boeck, 2003.

MINGOTAUD, F. *La fonction d'encadrement*. Editions réside d'organisation, 1993.

MIRELS, H.L. et GARRETT, J.B. *The protestant ethic as a personality variable*. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 1971, vol. 36, pp. 40-44

MISHRA, A.K. Organizational responses to crisis: the centrality of trust. In: KRAMER, R. M. et TYLER, T. R. (éd.), *Trust in Organisations: Frontiers of Theory and Research.* Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, pp. 261-287

MITCHELL, R.K.; WOOD, J.D et AGLE, B.R. *Towards a theory of stakholder identification and salience: defining the principal of who and what really counts.* Academy of Management Review, 1997, vol.22, N°4, pp. 853-887

MITCHELL, T.R.; HOLTOM, B.C.; LEE, T.W.; SABLYNSKI, C.J. et EREZ, M. *Why people stay, using job embeddedeness to predict voluntary turnover*. Academy of management journal*, 2001*, vol. 44, n°6, pp.1102-1121

MOORMAN, R. et BYRNE, Z.S. What is the role of justice in promoting organizational citizenship behavior?. In: GREENBERG, J. & COLQUITT, J.A. (éd.), *Handbook of Organizational Justice: Fundamental Questions about Fairness in the Workplace*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2005, pp.355-382

MORFAUX, L.M. Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines, Paris, Armand Colin , 1980. In : CHARREIRE PETIT, S. et DURIEUX, C. (éd.), Explorer et tester : deux voies pour la recherche, 2007. In : THIETART, R.A., (coll.) (éd.), *Méthode de recherche en management*. Paris : 3ème édition Dunod, chapitre 3, pp.58-83

MORIGUCHI, C. *Did American welfare capitalists breach their implicit contracts during the great depression? Preliminary findings from company-level data*. Industrial and Labor Relations Review, 2005, vol.59, n. 1.

MORRIS, J.H. et STEERS, R.M. *Influence on organizational commitment*. Journal of

vocational behaviour, 1980, vol.17, pp.31-35

MORRIS, J.H. et SHERMAN, J.D. *Generability of an organizational commitment model*. Academy of Management Journal, 1981, 24, pp.512-526

MORROW, P.C., *Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment*. Academy of management review, 1983, vol.8, n°3, pp.486-500

MORROW, P.C. et WIRTH, R.E. *Work commitment among salaried professionals*. Journal of vocational behaviour, 1989, vol.34, pp.40-56

MORROW, P.C. *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT(NY): JAI Press, 1993.

MORROW, P.C. et McELROY, J.C. *Work commitment, conceptual and methodological developments for the management of human resource*. Human resource management review, 2001, vol.30, pp.330-334

MOTTAY, D. *Contenu du travail et satisfaction des salariés : Résultats d'une étude empirique en milieu hospitalier.* Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2003, n°49, 42 53

MOWDAY, R.T.; STEERS, R. et PORTER, L.W. *The measurement of organizational commitment*. Journal of vocational behaviour, 1979, vol. 14, pp.224-247

MOWDAY, R.; PORTER, L. et STEERS, R. *Organizational linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover.* New-York: Academy press, 1982.

MOWDAY, R.; PORTER, L.W. et STEERS, R.M. *Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover*.Londres: Academic Press, 1982.

MUCCHIELLI, A. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, 1996.

MUCCHIELLI, A. *Recherche qualitative et production de savoirs. Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains*. Recherches Qualitatives, 2004, Hors Série n°1, pp. 7-34

MUCCHIELLI, A. *La conduite des réunions*. Paris : ESF éditeur, 2004.

MUCCHIELLI, A. *Étude des communications : approche par la contextualisation.* Paris : Armand Colin, 2005.

MUCCHIELLI, A. L*e* constructionnisme. In MESURE S. & SAVIDAN, P. *Le dictionnaire des sciences humaines.* Paris : PUF, 2006, pp. 197-199

MUTABAZI, E. *Multiculturalisme et gouvernement des sociétés africaines.* Revue Sociologies-Pratiques, 2001, n°5.

NAESS, A. Ecology, Communauty and Life style. Cambridge Press, 1989.

NEAR, J.P. Organization commitment among Japanese and US workers. Organization Studies, 1989, Vol.10, N°3, pp.281-300

NEVEU, J.P. Méthodologie de l'implication. In : Actes du Colloque de l'AGRH, Nantes, 1991.

NEVEU, J.P. *L'intention de départ chez le cadre : contribution à l'étude du roulement du personnel.* Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1, ESUG. 1993.

NEVEU, J.P. *A propos de l'intention de démission*. Revue de gestion des ressources humaines, 1994, n°2, pp.27-38

NEVEU, J.P. *La démission du cadre d'entreprise, étude sur l'intention de départ volontaire*. Paris : Economica, 1996.

NEVEU, J.P. et THEVENET, M. *L'implication au travail*, Editions Vuibert Collection Entreprendre, 2002.

NEVEU, J.P**.** Théories de l'implication, in LOUCHE, A. *Encyclopédie des ressources humaines.* Paris : Vuibert, 2003, pp. 699-705

NIZET, J. et PICHAULT, F. *Les pratiques de Gestion des Ressources Humaines*. Editions Points, Collection Essais, 2000.

NOIRIEL, G. *Du patronage au paternalisme. La restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française*. Le mouvement social, N° spécial, Paternalisme d'hier et d'aujourd'hui, 1988, n° 144.

NOOTEBOOM, B. *Trust, opportunism, and governance: a process and control model*. Organization studies, 1996, vol. 17, n° 6, pp. 985-1010

NOOTEBOOM, B.; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N.G. *Effects of trust and governance on relational risk*. Academy Management Journal, 1997, vol. 40, n° 2, pp. 308-338

NOOTEBOOM, B. Learning to trust. *In:* Symposiom, *La structure cognitive de la confiance,* 2003, http://greywww.kub.l:2080/greyfiles/center/2005/doc/47.pdf

NORTH, D. *Institutions, Institutional change and Economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OLSON, M. *Logique de l'action collective.* Paris : PUF, 1978.

O'MALLEY, L. ; TYNAN, C. *The Utility of the Relationship Metaphor in Consumer Markets : A Critical Evaluation*. Journal of Marketing Management, 1999, vol.15, n° 7, pp.587-602

O'REILLY, C.A. & CALDWELL, D.F. *The commitment and job tenure of new employees : Some evidence of postdecisional justification*. Administrative Science Quartely, 1981, Vol. 26 (4), pp. 597-616

O'REILLY, C.A. & CHATMAN, J.A. *Organizational commitment and psychology of attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior.* Journal of Applied Psychology, 1986, Vol. 71 (3), pp. 492-499

ORSONI, J. Regards croisés sur la confiance organisationnelle, Question(s) de Management, a proposé à des praticiens, experts et universitaires de répondre à la question suivante : Comment les organisations peuvent-elles aujourd'hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés. *Question(s) de management*, 2014, 4 n° 8, pp. 83-102

OULALOU, F. Entreprise marocaine et dynamique économique. In : *L'entreprise marocaine face aux nouveaux défis.* Publication de A.E.M, 1998, p 24.

PAILLE, P. et YANAT, Z. *L'implication normative : facteur de contrôle de l'implication des salariés*. In : Actes du 9ème congrès de l'AGRH, Lyon, 1999.

PAILLE, P. & MUCCHIELLI, A. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin, 2003.

PAILLE, P. *Engagement organisationnels et comportements de citoyenneté organisationnelle*. Revue de GRH, 2006, n°60, pp. 37-45

PAQUAY, L.; CRAHAY, M. ; HUBERMAN, A.M. & DE KETELE, J.M. *L'analyse qualitative en éducation. Des pratiques de recherche aux critères de qualité*. Bruxelles : De Boeck, 2006.

PARE, G. et TREMBLAY, M. *The influence of high involvement human resource practices, procedural justice, organizational commitment and citizenship behaviors on information technology professionals turnover intention.* Group and organization management, 2007, vol. 32, n°3, pp. 326-357

PASQUERO, J. *Business ethics and national identity in Québec-Distinctiveness and directions*. Journal of Business ethics, 1997, Vol. 16, n' 6, pp. 621-633

PASQUERO, J. Les défis de la gestion responsable. In :KALIKA, M. (éd.), *les défis du management*. Paris, Liaisons, coll, "Entreprises et carrières", 2002, pp. 31-48

PASQUERO, J. De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité: les nouvelles formes de responsabilité sociale de l'entreprise. In : TREMBLAY, D.G. et ROLLAND, D. (éd.), *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: quels enjeux*?. Québec : Presses de l'université du Québec, 2004b, pp. 35-62

PASQUERO, J. La responsabilité sociale de l'entreprises comme objet des sciences de gestion, un regard historique. In : TURCOTTE, M.F. et SALMON, A. (éd.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. Montréal : Presses de l'université du Québec, 2005.

PAUGAM, S. *Le salarié de la précarité*. Paris : PUF, 2000.

PAULLAY, I.M.; ALLIGER, G.M. & STOME-ROMERO, E.F. *Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality.* Journal of Applied Psychology, 1994, Vol. 79 (2), pp. 224-228

PENLEY, L.E. & GOULD, S. *Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations*. Journal of Organizational Behavior, 1988, Vol. 9 (1), pp. 43-59

PENNAFORTE, A. *La relation dialectique d'alternance : l'impact de la formation en alternance sur l'implication organisationnelle et le turnover dans le monde des services*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des arts et métiers (CNAM) de Paris, 07 décembre 2010, 564 p.

PENNAFORTE, A. *Engagement organisationnel et contrat psychologique : une relation en mutation chez les apprentis de l'enseignement supérieur dans le monde des services*. *Question(s) de management,* 2012, 2 (N° 1), pp. 95-105

PEREIRA, B et FAYOLLE, A. *Confiance ou défiance, le paradoxe de l'auto-entrepreneuriat*. Revue française de gestion, 2013, 2 N° 231, pp. 35-54

PEREZ, R. A propos de responsabilité globale en management. In : *Journée AIMS, Développement durable et entreprise*, Angers, 2003.

PERLMAN, S. *Theory of the Labor Movement.* New York: Macmillan, 1928.

PERETTI, J.M. Convergence et contingence: modèles d'entreprises et stratégie de développement. In : *Sixième Université d'été de l'ARFORGHE, Rôle des ressources humaines dans la conduite du changement*, *ARFORGHE*, *Hammamet (Tunisie),* 2002.

PERETTI, J.M. *Tous reconnus.* Editions d'organisation, 2005.

PERETTI, J.M. Tous DRH : un défi pour les managers. In : PERETTI, J.M. (éd.), *Tous DRH*, Editions d'organisation, 2005.

PERETTI, J.M. *Dictionnaire des ressources humaines*. Vuibert, 2005.

PERETTI, J.M. ; HELFER, J.P. et ORSONI, J. *Gestion ressources humaines*. Edition Vuibert, 2013, N°19, pp.1-2

PERSEIL, S. La gestion de la confiance dans la relation assistante maternelle-parents employeurs. In : AGULHON S. ; GUARNIERI F.; PERSEIL S. et PESQUEUX Y. (éd.), *La confiance en questions, Actes de la journée d'étude organisée au conservatoire national des arts et métiers*, le 20 Mars 2015. Editions L'Harmattan, pp. 121-129

PESQUEUX, Y. *Organisations : modèles et représentations*. Paris, PUF, 2016.

PESQEUEX, Y. Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes. In : BOUNNAFOUS-BOUCHER, M. et al. (éd.), *Décider avec les parties prenantes*. Paris : La Découverte, Recherches, 2006.

PESQUEUX, Y. Un modèle culturaliste de la RSE. In : ROSE J.J. (éd.), *Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social*. Bruxelles : Editions de Boeck Université, 2006, pp. 365-368

PESQUEUX, Y. *La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) comme discours ambigu.* Revue Innovations, 2011, Vol. 1, N° 34, pp.37-55

PESQUEUX ,Y. *Social contract and psychological contract : a comparison*. Society and Business Review (SBR), Emerald Group Publishing, 2012, vol. 7, n° 1. 105 p.

PESQUEUX, Y. Regards croisés sur la confiance organisationnelle. Question(s) de Management » a proposé à des praticiens, experts et universitaires de répondre à la question suivante : Comment les organisations peuvent-elles aujourd'hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés ?. *Question(s) de management*, 2014,4, n° 8, pp. 83-102

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

PETTIGREW, A. *Context and action in the transformation of the firm*. Journal of Management Studies, 1987, vol.24.

PEYRAT-GUILLARD, D. *Participation et implication des salariés : le projet d'entreprise, approche comparative*. Thèse NR, IAE Poitier, Janvier, 1993.

PEYRAT-GUILLARD, D. Les antécédents et les conséquences de l'implication au travail. In : NEVEU, J.P. et THEVENET, M. *L'implication au travail*. Paris : 2002.

PFEFFER, J. et SALANCIK, G.R. *The external Control of the organozations*. New York: Harpers and Row, 1978.

PETTIGREW, A. *Context and action in the transformation of the firm*. Journal of Management Studies, 1987, vol.24.

PFEFFER, J. & LAWLER, J. E*ffects of job alternatives, extrinsic rewards, and behavioral commitment on attitude toward the organization : A field test of the insufficient jusfication program*. Administrative Science Quartely, 1980, Vol. 25 (1), pp. 38-56

PIAGET, J. *Logique et connaissance scientifique*. Paris : Gallimard, 1967.

PIAGET, J. *Psychologie et épistémologie*. Paris : Dunod, 1970.

PIERCE, J.L. et RANDALL, B.D. *Organizational commitment: pre-employement propensity and initial work experiences*. Journal of Management, 1987, vol. 13, n°1, pp. 163-178

PIERCE, J.L.; GARDNER, D.G.; CUMMINGS, L.L. & DUNHAM, R.B. *Organizational-based self esteem: Construction definition, measurement, and validation*. Academy of management Journal, 1989, vol.32, n°3, pp. 622-648

PIERCE, C.S. *Philosophical writings of Peirce.* In: Edited by BUCHLER, J. (éd.). New York: Dover Publications, 1955.

PLANE, J.M. *Théorie et management des organisations*. Paris : 3ème édition Dunod, 2012, 293 p.

PLANE, J.M. *La Gestion des Ressources Humaines*. Paris, Economica, 2012, 109 p.

PLANE, J.M. Regards croisés sur la confiance organisationnelle, Question(s) de Management a proposé à des praticiens, experts et universitaires de répondre à la question suivante : Comment les organisations peuvent-elles aujourd'hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés, *Question(s) de management*, 2014,4, n° 8, pp. 83-102

PLANE, J.M. Confiance en management ou management de la confiance ? Une contribution au développement des organisations. In : *Ressources Humaines et responsabilités sociétales*, *Mélanges en l'honneur de Jean-Marie Peretti* : Paris : EMS, 2014, pp. 137-150.

POPPER, K.R. Epistemology and the problem of peace. In: Popper K.R. (éd.), *All Life Is Problem Solving [*P. Camiller, trans]. London: Routledge, 1999d, pp. 36-44

PORTER, L.W. et SMITH, F.J. *The etiology of organizational commitment*. Irvine: Unpublished paper, University of California, 1970.

PORTER, L.W. et STEERS, R.M. *Organizational work and personal factors in employee turnover and absenteeism*. Psychology bulletin, 1973, vol.80, pp.151-176

PORTER, L.; STEERS, R.; MOWDAY, R. et BOULIAN, P. *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*. Journal of applied psychology, 1974, vol. 59, pp.603-609

PORTER, L.W.; CHAMPOUX, J.E. et DUBIN, R. *Central life interests and organizational commitment of blue-collar and clerical workers*. Administrative Science Quaterly, (1975), vol 20, pp. 411-421

PORTER, L.W.; CRAMPON, W.J. et SMITH. F.J. *Organizational commitment and managerial turnover: a longitudinal study*. Organizational Behavior and Human Performance, 1976, vol 15, pp. 87-98

PORTER, L.W.; STEERS, R.M. et MOWDAY, R.T. *The measurement of organizational*

Commitment. Journal of vocational behaviour, 1979, vol.14, pp.223-247
PORTER, L.W.; MOWDAY, R.T. & STEERS, R.M. *The measurement of organizational Commitment.* Journal of Vocational Behavior, 1979, N°14, pp.224-247
PORTER, M. *Competitive Strategy.* New-York: Free Press, 1980.
PORTER, L.W.; STEERS, R.M. et MOWDAY, R.T. *Employee-organization linkages, the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic press, 1982.
PORTER, L.W.; PEARCE, J.L.; TRIPOLI, A.M. et LEWIS, K.M. *Differential perceptions of Employers inducements: implications for psychological contracts*, Journal of organizational behaviour, 1998, vol.19, pp.769-782
PORTER, M.E. et KRAMER, M.R. *Creating shared value. How to reinvent and unleach a wave of innovation and growth*. Harvard Business Review, 2011, pp. 63-77
POST, F.R. *A response to' The Social Responsibility of Corporate Management : a classical critique.* Mid-American Journal of Business, 2003, N°18-1, pp. 25-35
POSTEL, N.; ROUSSEAU, S. et SOBEL, R. *La responsabilité sociale et environnementale des entreprises : une reconfiguration potentielle du rapport salarial fordiste* ? Économie appliquée, LIX, 2006, pp. 77-104

POWELL, D.M. & MEYER, J.P. *Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 2004,Vol. 65 (1), pp. 157-177
PRESTON, L. E. et POST, J. E. Models of Management and Society. In: PRAKASH, S. et FALBE, C. (éd.), *Business and Society. Dimensions of Conflicts and Cooperation*. Lexington, Toronto: 1987.
PRUVOST, F. *La confiance comme représentation des relations : une approche multiméthode.* Le Management stratégique en représentation, Dunod, 2001.
PRYOR, R. *In search of a concept: work values.* The vocational guidance quarterly, 1979, vol.27, pp.250-258
PUTTI, J.M.; ARYEE, S. et PHUA, J. *Communication relationship satisfaction and organizational commitment*, 1990, Vol. 15, pp. 44-52
QUAZI, A.M. et O'BRIEN D. *An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility.* Journal of business ethics, 2000, 25, pp. 33-51
RABINOWITZ, S. & HALL, D.T. *Organizational research on job involvement.* Psychological Bulletin, 1977, Vol. 84 (2), pp. 265-288

RAJA, U.; JOHNS, G. & NTALIANIS, F. *The impact of personality on psychological contracts.* Academy of Management Journal, 2004, vol. 47, n°3, pp. 350-367

RAMBAUD, A. et MARNEFFE, T. Avis d'experts. In : NOVETHIC, *Quelle place pour la mobilisation des* salariés dans les rapports de développement durable des entreprises du CAC 40, Février 2009.

RANDALL, D.M. *Commitment and the. Organization: The. Organization Man. Revisited*. Academy of Management Review,1987, Vol. 12.n°3, pp. 460-471

RANDALL, D.M., FEDOR, D.B., & LONGENECKER, C.O. *The behavioural expression of organizational commitment.* Journal of Vocational Behavior, 1990, vol. 36, n°2, pp. 210-224

RANDALL, D.M. et COTE, J.A. *Interrelationships of work commitment constructs*. Work and occupations, 1991, vol.18, n°2, pp.194-211

REDDING, S.G. *Comparative management theory: jungle, zoo, orfossil bed ?* Organization studies, 1994, vol.15, n°3, pp.323-359

REILLY, A.; BRETT, J.M. et STROH, L.K. *The impact of corporate turbulence on managers attitudes.* Strategic management journal, 1993, vol.14, pp.167-179

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. et ARMELI, S. *Affective commitment to the organization, the contribution of perceived organizational support.* Journal of applied psychology, 2001, vol. 86, pp. 825-836

RHOADES, L.; EISENBERGER, R. *Perceived organizational support: A review of the literature.* Journal of Applied Psychology, 2002, vol.87, n°4, pp.698-714

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

RICHELLE, M. Perception. In : DORON, R. and PAROT, F. (éd.), *Dictionnaire de psychologie.* Paris : Presses Universitaires de France, 1998b, pp. 529-530

RIKETTA, M. *Attitudinal organizational commitment and job performance, a meta analysis.* Journal of organizational behaviour, 2002, vol. 23, pp. 257-266

RITZER, G. & TRICE, H.M. *An empirical study of Howard Becker's side bet theory*. Social Forces, 1969, Vol. 47, pp. 475-478

ROBERT, A.D. & BOUILLAGUET, A. *L'analyse de contenu*. Paris : PUF, 2002.

ROBERTS, K. H. et O'REILLY, C. A. *Measuring organizational communication*. Journal of Applied Psychology, 1974, 59, pp. 321-326

ROBINSON, S. L. *Trust and breach of the psychological contract*. Administrative Science Quarterly, 1996, 41, pp. 574-599

ROEHLING, M. *The origins and early development of the psychological contract construct*. Journal of Management History, 1997, 3, pp. 204-217

ROJOT, J. et BERGAMANN, A. *Comportement et organisation*. Paris: Vuibert Gestion, 1989.

ROMELAER, P. L'entretien de recherche. In : ROUSSEL, P. et WACHEUX, F. (éd.), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales.* De Boeck Université, 2005, pp. 101-137

ROTTER, J. *A New Scale for the measurement of Interpersonal Trust*. Journal of Personality and Social Psychology, 1967, 35, pp. 651-666

ROTTER, J.B. *Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility*. American Psychologist, 1980, 35, pp. 1-7

ROTTER, J.B. The Psychological Situation in Social Learning Theory. In: MAGNUSSON, D. (éd.), *Toward A Psychology of Situations: An Interactionnel Perspctive*. Hillsdale, N.J, Erlbaum, 1981.

ROUSSEAU, D.M. *Psychological and implied contracts in organizations*. Employee Rights and Responsibilities Journal, 1989, 2, pp. 121-139

ROUSSEAU, D.M. *New Hire Perceptions of their Own and their Employer's Obligations: a study of Psychological Contracts.* Journal of Organizational Behavior, 1990, vol. 11, pp. 389-400

ROUSSEAU, D. M. *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

ROUSSEAU, D. M. *Changing the deal while keeping the people*. Academy of Management Executive, 1996, 10, pp. 50-61

ROUSSEAU, D.M. *The problem of the psychological contract considered*. Journal of organizational behaviour, 1998, vol.19, pp.665-671

ROUSSEAU D. M., SITKIN, S. B.; BURT, R. S. et CAMERER, C. *Not so different after all: a cross-discipline view of trust*. Academy of Management Review, 1998, 23, pp. 393-404

ROUSSEAU, D., SITKIN S. ; BURT, R. et CAMERER, C. *Not so different after all: A cross discipline view of trust.* The Academy of Management Review, 1998, vol. 23, n°3, pp. 393-404

ROUSSEAU, D.M. Psychological contracts in the United States: Associability, Individualism and Diversity. In: ROUSSEAU, D.M. and SCHALK, R. (éd.), *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives.* Newbury Park, CA: Sage, 2000.

ROUSSEAU, D.M. *Schema, promise and mutuality : the building blocks of the psychological contract.* Journal of occupational and organizational psychology, 2001, vol.74, pp.511-541

ROUSSEAU, D.M. ; De ROZARIO, P. JARDAT, R. et PESQUEUX, Y. *Contrat psychologique et organisations, Comprendre les accords écrits et non-écrits*. Pearson France, 2014, Ouvrage labellisé FNEGE en 2015.

ROUSSEL, P. *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris : Economica, 1996.

ROUSSEL, P. et Wacheux, F. *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences de gestion*. De Boeck université, 2005, 114 p.

ROUSSEL, P. ; DALMAS, M. ; MANVILLE, C. & MOTTAY, D. Théories de la motivation au travail et management. pp.171-273. In : ROJOT, J.; ROUSSEL, P. et VANDENBERGHE, C. (éd.), *Comportement organisationnel. Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel.* De Boeck, 2009, Volume 3.

RUPP, D.E.; GANAPATHI, N.G.; AGUILERA, N.V. et WILLIAMS, C. A. *Employee reactions to corporate social responsability: an organizational jutice framework*. Journal of Organizational Behaviour, 2006, 27 (4), pp. 537-543

SAFY, F**.** *La relation entre souffrance et implication au travail dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources : le cas d'une organisation médico-sociale.* Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier III, 12 décembre, 2011, 563 p.

SAHLINS, M. On the sociology of primitive exchange. In: BANTON, M. (éd.), *The relevance of models for social anthropology*. London: Tavistock, pp.139-236

SAHRAOUI, D.; IGALENS, J. et LOUITRI, A. Place de la femme cadre dans les entreprises marocaines : Essai de contextualisation. In : Actes de Congrès AGRH, 2010.

SAINSAULIEU, R. *L'entreprise, une affaire de société.* Paris : Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990.

SAKO, M. *Price, Quality and Trust, Interfirm Relations in Britain and Japan*. Cambridge: University Press, 1992.

SAKO, M. Does trust improve business performance? In LANE, C. & BACKMANN, R. (éd.), *Trust within and between Organizations.* Oxford University Press,1998.

SAKS, A.M. (2006) "Antecedents and consequences of employee engagement", Journal of Managerial Psychology, Vol. 21 Issue: 7, pp.600-619

SALANCIK, G.R., Commitment and control of organizational behavior and beliefs. In:
STAW, B.M. et SALANCIK, G.R. (éd.), *New directions in organizational behaviour*.
Chicago: St Clair Press, 1977, pp.420-453

SALANCIK, G.R. & PFEFFER, J. *A social information processing approach to job attitudes ans task design*. Administrative Science Quartely, 1978, Vol. 23 (2), pp. 224-253

SALANCIK, G.R. Commitment and the control of Organizational Behavior and Belief. In: STAW, B.M. et. SALANCIK, G.R. (éd.), *New Directions in Organisational Behavior*. Chicago: St Clair Press, 1997.

SALEH, S.H. et HOSEK, J. *Job involvement, concepts and measurements*. Academy of management journal, 1976, vol.19, pp.213-224

SALINE, M. On the sociology of primitive exchange. In: BANTON, M. (éd.), *The relevance of models for social anthropology*. London: Tavistock, 1965, pp.139-236

SAVOIE-ZAJAC, L. La recherche qualitative/interprétative en éducation. In : KARSENTI, T. & SAVOIE-ZAJAC, L. (éd.), *La recherche en éducation: Étapes et approches.* Sherbrooke: Éditions du CRP, 2004, 142–150

SAY, J.B. 1840, *Traité d'économie politique*. Paris : Calmann-Lévy, 1972.

SCHEIN, E.H. *Organization psychology*. Englewoods Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1965.

SCHEIN, E. H. *Organizational psychology*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1970, 2nd éd.

SCHEIN, E. H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980.

SCHERMERHORN, J.R.; HUNT, J.G. and OSBORN, R.N. *Comportement humain et organisation*, Village Mondial, 2002.

SCHNEIDER, S.C. et ANGELMAR, R. *Cognition in organizational Analysis: who's minding the Store?* Organizations Studies , 1993, 14(3), pp. 347- 374

SCHNEIDER, S.C. et BARSOUX, J.L. *Management interculturel*. Paris : Pearson Education France, 2003.

SCHULER, R. et MAC, MILLAN. *Gaining Competitive Advantage Through Human Ressource Management Practices*. Human Ressources Mnagement, 1984, 23 (3), 241-255.

SCHURR, P.H. & OZANNE, J.L. *Influences on Exchange Process : Buyers Perceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness*. Journal of Consumer Research, 1985, vol 11, n° 3, pp. 939-953

SCHWENK, C.R. *The Cognitive Perspective on strategic Decision Making*. Journal of Management Studies, vol. 25, no 1, janvier 1988, pp.41-56

SCOTT, W.R. *The adolescence of institutional theory*. Administration Sciences Quartely, 1987, N° 32, pp. 493-511

SCOUARNEC, A. Le devenir du DRH au Maroc. In : YANAT, Z. et SCOUARNEC, A. (éd.), *Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie –Maroc- Tunisie,* AGRH. Vuibert, 2005.

SCOUARNEC, A. *Éditorial*. Management & Avenir, 2014, 8 N° 74, 8-10.

SEAL, W.B. *Relationship banking and the management of organizational trust*. International *Journal of Bank Marketing*, 1998, vol 16, n° 3, 102-107

SEGAL J.P. Pluralité des lectures politiques de la responsabilité sociale de l'entreprise en Europe. Colloque interdisciplinaire Audiencia Nantes, Ecole de management, 16 et 17 octobre 2003.

SEKIOU, L.; BLONDIN, L.; FABI, B.; BAYAD, M.; PERETTI, J.M.; ALIS, D. & CHEVALIER, F. *Gestion des resources humaines*. 2ème édition, De Boeck Université, 2007, 814 p.

SERVET, J. *Paroles données: Le lien de confiance*. Revue du MAUSS, 1994, vol. 4, 37-56

SHAPIRO, S. *The Social Control of Impersonal Trust.* American Journal Sociology, 1987, 93, 3, 623-658

SHELDON, M.E. *Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization.* Administrative Science Quaterly, 1971, Vol. 16, 143-150

SHORE, L.M. et BARKSDALE, K. *Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach*. Journal of organizational behaviour, 1998, vol.19, 731-744

SIEGEL, L. *Industrial Psychology*. Homewood : Irwin, 1969.

SIMON, H.A. *Administrative Behavior, A Study of Decision Process in Business Organization.* New York: The Free Press, 1945.

SIMON, H.A. *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York : McMillan Co, 1947.

SIMON, H.A. *Rational Decision Making in Business Organizations*. American Economic Review, 1979, septembre, 493-513

SIMON, H.A. *The Sciences of the Artificial*. Cambridge : MIT Press, 1996.

SIMON, H.A. Models of Bounded Rationality. Cambridge : MIT Press, Vol 3 : Empirically Grounded Economic Reason*,* 1997.

SIMON, E. *La confiance dans tous ses états. Revue française de gestion*, 2007, vol. 33, n° 175, 83-94

SIMS, H.P. et GIOIA, D.A. *The Thinking Organization: Dynamics of organizational social Cognition*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1986.

SMIDTS, A.; VANRIEL, C.B.M. et PRUYN, A.T.H. *The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification*. Academy of Management Journal, 2001, 44, 1051–1062

SMITH, P.C.; KENDALL, L.M. & HULIN, C.L. *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement.* Chicago: Rand McNally, 1969.

SNAPE, E. et REDMAN, T. *An evaluation of a three component model of occupational commitment, dimensionality and consequences among UK human resource management specialist.* Journal of applied psychology, 2003, vol. 88, 162-179

SNOW, C.C. & THOMAS, J.B. *Field Reasearch Method in Strategic Management: Contributions to Theory Bulding and Testing*. Journal of Management Studies, 1994, Vol.31, n°4, 457-479

SOLINGER, O. N.; VAN OLFENl, W.; ROE, R. A. *Beyond the three-component model or organizational commitment.* Journal of applied psychology, 2008, vol. 93, 70-83

SOMERS, M.J. *Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects.* Journal of organizational behaviour, 1995, vol.16, n°1,49- 58

SPECTOR, P.E. *Higher-order need strength as a moderator of the job scope employee outcome relationship : a meta-analysis*. Journal of Occupational Psychology, (1985), 58, 119-127

SPECTOR, P. *Psychologie du travail et des organisations, Traduction et adaptation de Daniel Gilibert.* Traduit de la 4ème édition américaine. Paris : De Boeck, 495 p.

STAKE, R. *The Art of case study Research*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage, 1995.

STAW, B.M. & SALANCIK, G.R. *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago : St Clair Press, Quartely, 1977, Vol. 22 (1), 45-56

STANLEY, D.J.; MEYER, J.P.; TOPOLNYTSKY, L. et HERSCOVITCH, L. *Affective, continuance and normative commitment to the organization: meta-analyses of interrelations and outcomes. In: Actes du congrès annuel de la Society for Industrial and organizational psychology,* Atlanta, Georgie, 1999.

STAWISKI, S.; DEAL, J. et GENTRY, W. *Employees perceptions of CSR.* Center for creative leadership. www.ccl.org. 2010.

STEARNS, P.N. *The industrial revolution in world history.* Westview Press, 1993.

STEBBINS, R.A. *On Misunderstanding the Concept of Commitment: A Theoretical Clarification Social Forces*, 1970, Vol. 48, No. 4. (Jun.), 526-529

STEERS, R.M. *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. Administrative science quarterly. 1977, vol.22, n°3, 46-56

STEVENS, J.M.; BEYER, J. et TRICE, H.M. *Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment.* Academy of management journal, 1978, vol.21, 380-396

STINGLHAMBER, F.; BENTEIN, K. et VANDENBERGHE, C. *Extension of the three component model of commitment to five foci, development of measures and substantive test.* European journal of psychological assessment, 2002, vol. 18, 123-138

STUBBART, C. et RAMAPRASAD, A. Comments on the empirical Articles and Recommendations for future Research. In: HUFF, A.S. (ed.), *Mapping Strategic Thought*. Chichester: Editions John Wiley and Sons, 1990, 251-288

STEVENS, J.M.; BEYER, J. et TRICE, H.M. *Assessing personal, role and organizational predictors of managerial commitment.* Academy of management journal, 1978, vol.21, 380-396

STRAUSS, A. & CORBIN, J. *Les fondements de la recherche qualitative. Techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*. Fribourg : Academic Press Fribourg, 2004.

SUCHMAN, M.C. *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches*. Academy of Management Review, 1995, vol. 20, N°3, 571-610

SUPER, D.E. *Computer assisted counseling.* New-York: teachers college press, Columbia University, 1970.

SUPER, D.E. et JORDNAN, J.P. *Career development theory*. British journal of guidance and counselling, 1973, vol.1, 3-16

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

SWAN, J.E.; TRAWICK, I.F. & SILVA, D.W. *How Industrial Salespeople Gain Customer Trust*. Industrial Marketing Management, 1985, vol 14, 203-211

SWAN, J. E.; BOWERS, M. R. & RICHARDSON, L. D. *Customer Trust in the Salesperson : An Integrative Review and Meta-Analysis of Empirical Literature*. Journal of Business Research, 1999, Vol 44, 93-107

TAHRI, N. et IGALENS, J. *Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure.* Revue de gestion des ressources humaines, 2012, 1, N° 83, 3-19

TAHRI, N. Responsabilité sociale des entreprises et comportements citoyens : Application au cas de la mutuelle. EMS Editions, 2014, (Prix Management et Société 2013).

TAJFEL, H. Instrumentality, Identity and Social Comparisons. In: TAJFEL, H. (éd.), *Social Identity and Intergroup Relationships*. Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

TANG, T.L.P. & GILBERT, P.R. *Organization-based self-esteem among mental health workers: A replication and extension*. Public Personnel Management, 1994, vol.23, n°1, 127-134

TANNENBAUM, S.; MATHIEU, J. E.; SALAS, E. & J. CANNON-BOWERS, J. *Meeting trainee.s expectations: the influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation*. Journal of Applied Psychology, 1991, 76(6), 759-769

TANOVA, C., & HoOLTOM, B. C. *Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries.* International Journal of Human Resource Management, 2008, 19(9), 1553- 1568

TAYLOR, S. et TEKLEAB, A.G. Taking stock of psychological contract research: assessing progress, addressing troublesome issues and setting research priorities. In: COYLE-SHAPIRO, J.A.M. (éd.), *The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives.* Oxford, UK: Oxford University press, 2004, 253-283

Testa, M. *Organizational commitment, job satisfaction, and efforts in the service environment.* The Journal of Psychology*,* 2001, *135,* 2, 226-236

TETT, R.P. et MEYER, J.P. *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover, path analyses based on a meta analytical findings.* Personnel psychology, 1993, vol. 46, n°2, 259-293

THEVENET, M. *Impliquer les personnes dans l'entreprise.* Les éditions Liaisons, 1992.

THEVENET, M. *Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes*. Paris : Edition d'Organisation, 2000.

THEVENET, M., NEVEU, J.P. *L'implication au travail*. Paris : Vuibert, 2002.

THEVENET, M. Tous responsables au sein de l'entreprise: des personnes auto-déterminées. In : IGALENS, J. (éd.), *Tous responsables*. Paris : Edition D'Organisations, 2004.

THEVENET, M. *Manager en temps de crise.* Paris : Éditions d'Organisation, Groupe Eyrolles, 2009.

THEVENET, M. *Regards croisés sur la confiance organisationnelle, Question(s) de Management a proposé à des praticiens, experts et universitaires de répondre à la question suivante : Comment les organisations peuvent-elles aujourd'hui développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés.* Question(s) de management'', 2014, 4, n° 8, 83-102

THIBAUT, J. et WALKER, L. *Procedural justice: A psychological analysis.* Hillsdale, NJ: LAWRENCE Erlbaum Associates, 1975.

THIETART, R.A. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 1999.

THIETART, R.A. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Editions Dunod (ouvrage collectif), 2003.

THIETART, R.A. *Méthode de recherche en management*. Paris : Editions Dunod, 2007

THOENIG, J.C. et WALDMANN, C. *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante.* Paris : Editions d'organisations, 2005.

TOM, R. TYLER,. Cooperation In Organizations. In: A HOGG, M. et DEBORAH, T. (éd.), *Social identity processes in organizational contexts*. Pheladelphia: Psychology Press, 2001, 149-166

TOULOUSE, J.M. et POUPART, R. *La jungle des théories de la motivation au travail*. Revue internationale de *Gestion*, 1976, vol.1, n°1, 54-59

TREGASKIS, O.; HERATY, N. et MORLEY, M. HRD in multinationals: *The Global / Local Mix.* Human Resource Management Journal, 2001, Vol. 11, n' 2.

TRIOMPHE C.E. *Responsabilité sociale, une révolution ?* Libération, 2002.

TSUI, A.S. et MILKOVICH, G.T.(1987), Management Information Centre (1973) en ont respectivement identifié 122 et 170. In : GUERIN, G. et WILS, T. (1991) *L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse.*

TSUI, A.S. et MILKOVICH, G.T. *Personnel Departement Activities : constituency Perspectives and preferences.* Personnel Psychology, 40(3), 1987, 519-537

TULDER, R.V.; WIJK, J.V. et KOLK, A. *From chain liability to chain responsibility: MNE Approaches to Implement Safety and Health codes in international supply chains*. Journal of business ethics, 2009, 85 (2), 399-412

TURBAN, D. B. & GREENING, D. W. *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*. Academy of Management Journal, 1997, 40(3): 658-673

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

TURNER, B.A., et CHELLADURAI, P. *Organizational and occupational commitment, intention to leave and perceived performance of intercollegiate coaches.* Journal of sport management, 2005, vol.19, n°2, 193-211

ULRICH, D. *HRP as a competitive Edge*. Human Ressource Planning, 1986a, 9 (2), 41-50

ULRICH, D. *Organizational Capacity as a competitive Advantage: Human Resource Professionals as Strategic Partners., Human Resource Professionals as Strategic Partners.* Human Resource Planning, 1987a, 10 (4), 169-184

ULRICH, D. et BROCKBANK, W. *Création de valeur pour l'entreprise.* Bruxelles : De Boeck, 2010.

VAHE-HENNEQUIN, C. *Implication organisationnelle et structures en réseaux.* Présentation au Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion des Organisations et des Relations Sociales (CERGORS), Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, et publication dans les *Cahiers du CERGOR* (Cahier 09/09, octobre 2003).

VALLERAND, R.J. La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel : implications pour les secteurs de l'éducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs. In : VALLERAND, R.J. et THILL, E.E. (éd.), *Introduction à la psychologie de la motivation*. Québec : Laval, Editions études vivantes, 1993.

VANDENBERGHE, C. & PEIRO, J.M. *Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 1999, vol. 8, n°4, 569-581

VANDENBERGHE, C.; BENTEIN, K. et STINGLHAMBER, F. *Affective commitment to the organization, supervisor and work group, antecedents and outcomes.* Journal of vocational behaviour, 2004, vol.64, n°1, 47-71

VANDENBERGHE, C., LANDRY, G., PANACCIO, A.J., L'engagement organisationnel, in ROJOT, J., ROUSSEL, P., VANDENBERGHE, C. (éd.), *Comportements organisationnels*, *vol.3*, *Théories des organisations, motivation au travail et engagement organisationnel*, Bruxelles : De Boeck, 2009, 393 p.

VARDI, Y. et WIENER, Y. *Relationships between job, organization, and career commitment and work outcomes, an integrative approach*. Organizational behaviour and human performance, 1980 1982, vol.26, 81-96

VERMEULIN, C. et VERMEULIN, F. *Comprendre et entreprendre une démarche RSE, La responsabilité sociétale pour tous les entrepreneurs*". Afnor, 2012.

VIERS, J. et BRULOIS, V. *L'évidente interpellation de la sociologie par la RSE. Sociologies Pratiques,* 2009, 1, N° 18, 1-6

VOGEL, D. *Busines Ethics : New Perspectives on Old Problems.* California Management Review, Summer 1991, 101-117

VOGEL, D. *The Market for Virtue*. Washington D.C: Brookings Institution Press, 2006.

VON HAGEN, O.; WOZNIAK, J. et LAMOLLE, M. Chapitre 23. Normes privées relatives à la sécurité et à la qualité des aliments dans le commerce international. In : CIHEAM, MediTERRA (éd.), Presses de Sciences Po (Hors collection), 2014, 528 p.

VROOM, V.H. *Ego-involvement, job satisfaction, and job performance.* Personnel Psychology, 1962, Vol.15 (2), 159-177

WACHEUX, F. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica, 1996.

WACHEUX, F. Modèles et représentations de l'organisation: le symbolisme actionnable. In : NIKITIN, M. (éd.), *La modélisation en sciences de gestion*. Paris : L'Harmattan, 2002.

WACHEUX, F. *Management des ressources humaines ; méthodes de recherche*. Editions De Boeck, 2005.

WALTON, C.C. *Corporate Social Responsabilities*. Belmont, CA : Wadsworth, 1967.

WALTON, R. D. *Quality of work life: What is it*? Sloan Management Review, 1975, I5 (1),ll 2t.

WEBER, M. *Le savant et le politique*. Plon, 1919, 1958

WEBER, 1958. In: KIDTON, A. *Work values and organizational commitment*. Academy of Management, 1978, vol 21, n°2, 239-247

WEICK, K.E. *Social psychology of organizing*. Reading: Addison Westley, MA, 1969.

WEICK, K.E. *Sensemaking in Organizations.* Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEISS, H. *Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences.* Human Resource Management Review, 2002, 12, 173-194

WIENER, F. *Commitment in Organizations: a normative view.* Academy of Management Review, 1982, Vol.7, 418-428

WILLIAMSON, O. E. Calculativeness, Trust, and Economic Organization. Journal of Law and Economics, Vol. 36, n° 1, Part 2, John M. Olin Centennial Conference in Law and Economics à l'Université de Chicago, avril, 1993, 453-486

WOOD, D. J. *Social issues in management: theory and research in corporate social performance.* Journal of Management, 1991, 17, 338-406

WUNENBURGER, J.J. *Questions d'éthique*. Presses Universitaires de France, Collection "1er cycle", 1993, 389 p.

YANAT, Z. *2ème journée humanisme et gestion*. BEM, 2005.

ZAHAVI, G. *Negotiated loyalty: welfare capitalism and the shoe workers of Endicott Johnson, 1920-1940.* Journal of American History, 1983, vol. 70, n°. 3, 602-62

ZAHEER, A.; Mc EVILY, B. et PERRONE, V. *Does trust Matter? Exploring the effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. Organization Science*, 1998, vol. 9, n° 2, 141-159.

ZHAO, H. et WAYNE, S.J.; GLIBKOWSKI, B.C., & BRAVO, J. The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis, Personnel Psychology, 2007, vol.60, n°3, 267-273

ZUKER, L. G. *Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. Research in Organizational Behavior*, 1986, 8, 53-111

ZUKER, L.G. Production of trust: Institutional sources of economic structure. Research In: STAW, M. et CUMMINGS, L.L. (éd.), *organizational behavior*. 8, Greenwich (Londres), JAI Press, 1986, 53-111

www.afaq.org.[2aout2014],

www.afnor.org.[8aout2014],

www.africanbusinessjournal.info. [30décemebre2015]

www.cese.ma/. [14 novembre2015]

www.cfia-maroc.com/. [30décemebre2015, 2016]

www.cgem.ma. [20 janvier 2014], http://www.cgem.ma/upload/1761600962.pdf

www.chronironiques.blog.lemonde.fr.[23mars2014],http://chronironiques.blog.lemonde.fr/2005/12/27/2005_12_confrence_skhir/

www.conference-rio2012.gouv.fr. .[12 décembre 2013]

www.cop22.ma/.[30novembre2016]

www.dree.org.[10séptembre2015]

www.emergence.gov.ma.[26 décembre 2013]

www.environnement.gov.ma/fr/.[20 aout 2015]

www.globalreporting.org.[20mai2015],G4https://www.globalreporting.org/Pages/resourcelibrary.aspx?resSearchMode=resSearchModeText&resSearchText=G4&resCatText=Reporting+Framework&resLangText=French

www.hewitt.com.[6 janvier 2015], http://www.hewitt.com/employeursdedhoixaucana.

www.imanor.ma[20 janvier 2014]

www.indh.gov.ma.[30 octobre 2015]

www.infosdumaroc.com. [13 décembre 2014], http://www.infosdumaroc.com

www.iso.org. [27 décembre 2013]

www.lavieeco. com. [30 décembre 2013], Article du 23- 10- 2012 sur www.lavieeco.com

www.lavieeco.com.[20 octobre 2015], http://lavieeco.com/news/actualite-maroc/indh-2011-2014-plus-de-18-600-projets-au-profit-de-4-millionsbeneficiaires 32034.html#rybViM1tXjXDrkEC.99

www.leconomiste.com.[30décemebre2013],Seemoreat:http://www.leconomiste.com/article/905972-nouveau-sch-ma-de-la-s-curit-alimentairela-campagne-d-agr-ments-sanitaires-d-marre#sthash.Ldkbslj8.dpuf
www.leconomiste.com. [23 mars 2014], http://www.leconomiste.com/article/908176-actu-les-entreprises-trop paternalistes#sthash.p7E9tL2H.dpuf
www.leseco.ma.[30décemebre2013]
www.maec.gov.ma.[20février2014],http://www.maec.gov.ma/fr/fcom.asp?num=2884&typ=r.
www.maroc-hebdo-press.ma. [11juin2015]
www.marrakech.viaprestige-holidays.com.[30novembre2016],http://marrakech.viaprestige holidays.com/event/cop-22-marrakech/
www.massolia.com. [22 mars2014], http://www.massolia.com/communique-de-presse/nicole-notat-remet-les-trophees-rse-vigeo-a-huit-entreprises-top-performers-de-la-bourse-marocaine/
www.mygfsi.com.[17juillet2014],http://www.mygfsi.com/gfsi-benchmarking-general/ applications-update.html
www.novethic.fr. [20mars2014]
www.novethic.fr.[21mars2014],http://www.novethic.fr/novethic/v3/rse-responsabilite-sociale-d-entreprise article.jsp? id=25
www.oww-consulting.com.[20 juin 2014]
www.reportingrse.org. [24 décembre 2014]
www.social.gov.ma.[02novembre2015],http://www.social.gov.ma/fr/ministere/le-ministere/mission-et-attributions
www.standardsmap.org. [20 janvier 2015]
www.uncsd2012.org. [24 avril 2014]
www.unglobalcompact.org .[29 décembre 2013]
www.vigeo.com. [12 décembre 2013]
www.water.gov.ma. [9 juillet 2015]
www.who.int/topics. [20 janvier 2014], http://www.who.int/topics/food_safety/fr/

Annexes

Annexe 1. Planning du déroulement de la thèse

Planning prévisionnel de la recherche	2014				2015				2016			
	Semestre 1		Semestre 2		Semestre 1		Semestre 2		Semestre 1		Semestre 2	
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Revue de la literature												
Choix méthodologiques												
-Assistance aux séminaires généraux et méthodologiques de LIRSA CNAM de Paris												
Enquête informelles												
Assistance aux colloques, conférences, rencontres et séminaires (nationaux et internationaux)												
Contribution sur des colloques-séminaires et journées d'études : questionnements sur : - la Sécurité alimentaire- la confiance - l'éthique- la RSE												
Présentation du premier état d'avancement de la thèse au Séminaire Général du 16/05/2014, animé par Monsieur Yvon PESQUEX au CNAM de Paris.												
Collecte des données expérimentales (Entretiens semi-directifs)												
Retraitement final des matériaux expérimentaux collectés												
Rédaction finale de la thèse												

Annexe 2. Guide d'entretien semi-directif

Présentation de l'interviewé

-Nom et Prénom, âge, sexe,

-Fonction

-Parcours et ancienneté dans l'entreprise

-Effectif cadre / Effectif total

-Chiffre d'affaire

-Branche d'activité

Question d'ouverture

Pouvez-vous nous parler de la mission et des activités de votre entreprise, ainsi que de la politique de RSE et de la GRH et leur organisation au sein d'elle ?

I- Perception de la RSE par les cadres salariés

Dimension économique

Q01 : D'après vous, être socialement responsable est-elle la chose la plus importante que votre entreprise peut faire, pour être rentable à long terme, détermine son efficacité globale, et garantit sa survie ?

Q02 : Votre entreprise a-t-elle une responsabilité sociale au-delà de faire du profit ?

Q03 : Comment votre entreprise se comporte-elle avec ses concurrents ?

Dimension sociale

Cas des salariés

Q04 : Pouvez vous nous exprimer comment votre entreprise soutient et encourage ses salariés en général et ses cadres salariés en particulier, à développer leur carrière ?

Q05 : Votre entreprise œuvre-t-elle à assurer et améliorer les conditions de santé et de sécurité de ses employés au travail ainsi que du dialogue social au sein?

Q06 : Les politiques RH de votre entreprise tolèrent-elles une certaine flexibilité aux employés dans le travail et aussi de sa conciliation avec la vie privée?

Q07 : l'activité de votre entreprise se fait-il dans la conformité avec les réglementations en vigueur (lois, code du travail,…) et les normes adoptées (ISO, OHSAS,…)

Cas des clients

Q08 : La garantie de la qualité et la sécurité de vos produits ou services est-t-elle un principe de base au sein de votre entreprise ?

Cas des fournisseurs et sous traitants

Q09 : Comment vous appréciez la relation de votre entreprise avec ses fournisseurs et ses sous traitants ?

Cas des collectivités locales, ONG et autres partenaires sociaux

Q10 : Votre entreprise soutient-elle le développement de la société ?

Dimension environnementale

Q11 : Votre entreprise respecte-elle les lois nationales en vigueur? Dispose –t- elle de référentiels normatifs lui aidant à les respecter?

Q12 : Votre entreprise a-t-il mis en place un programme afin de rationaliser la consommation d'eau, d'énergie et de matériaux utilisés dans ses activités ?

Q13 : Votre entreprise se préoccupe-t-elle de la protection de l'environnement en œuvrant à la réduction et à la réparation de ses impacts négatifs ?

Autres dimensions perçues par les cadres salariés

Q14 : Comment jugez-vous votre entreprise et son management ?

Q15 : Dites nous comment vous percevez l'image externe de votre entreprise ?

Q16 : Comment vous vous sentez lorsque quelqu'un critique votre entreprise, ou au contraire dit du bien d'elle ?

Q17 : Dites comment vous évaluez votre relation avec votre entreprise?

Q18 : Comment vous évaluez la confiance, la transparence, l'éthique et l'équité au sein de votre entreprise ?

Q19 : La culture de votre entreprise est-elle adaptée à celle nationale ?

II- Comportements et attitudes en matière d'implication organisationnelle

Q20 : Pensez-vous passez toute la carrière dans votre entreprise ? Et pourquoi ?

Q21 : Si une occasion se présente pour changer votre entreprise, pourriez-vous le faire? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

Q22 : Pensez-vous qu'au cas où il soit à votre avantage, qu'il serait juste de quitter votre entreprise ?

Annexe 3. Lettre d'accompagnement d'une enquête dans un cadre académique

Enquête sur les effets de la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise sur les attitudes et comportements des cadres salariés en matière d'implication organisationnelle.

Madame, Monsieur,

Dans le cadre d'une recherche doctorale en gestion des ressources humaines au Cnam de Paris, je mène une étude sur le secteur de l'industrie agroalimentaire (IAA) marocain en abordant un sujet de la responsabilité sociale de l'entreprise perçue par les cadres salariés et ses effets sur leurs attitudes et comportements en matière d'implication organisationnelle.

A cet égard, je vous demande de bien vouloir apporter votre contribution à cette étude en acceptant de m'accueillir pour mettre en œuvre avec vous un entretien semi-directif qui ne vous prendra pas plus de 1h 00 mn.

Le but de cette enquête est d'analyser votre perception par rapport à un certain nombre d'éléments :

1- L'utilité et l'importance que représente la responsabilité sociale de l'entreprise pour vous
2- Votre perception de l'activité de votre entreprise, de sa relation avec ses clients, ses fournisseurs et ses concurrents, la communauté locale, l'environnement écologique, les ONG;
3- Votre perception des pratiques internes de management de votre entreprise
4- Votre perception de l'intégration stratégique de la GRH et du DD dans la gouvernance de l'entreprise
5- Votre perception des engagements externes de votre entreprise envers la communauté locale et l'environnement naturel
6- Votre perception de la confiance et de la culture organisationnelles
7- Votre évaluation personnelle de votre implication organisationnelle au sein de votre entreprise

Il s'agit d'un travail académique et universitaire réalisé indépendamment de toute entreprise ou de toute organisation professionnelle.
Vos réponses resteront strictement confidentielles et la présentation des résultats, dans des publications et dans ma thèse, se fera dans le respect total de l'anonymat des réponses et de l'entreprise participante.

Je vous remercie d'avance pour votre aimable collaboration.

Mohamed Abdeljabbar HAMMACH

Lirsa (Laboratoire interdisciplinaire des sciences de l'action)

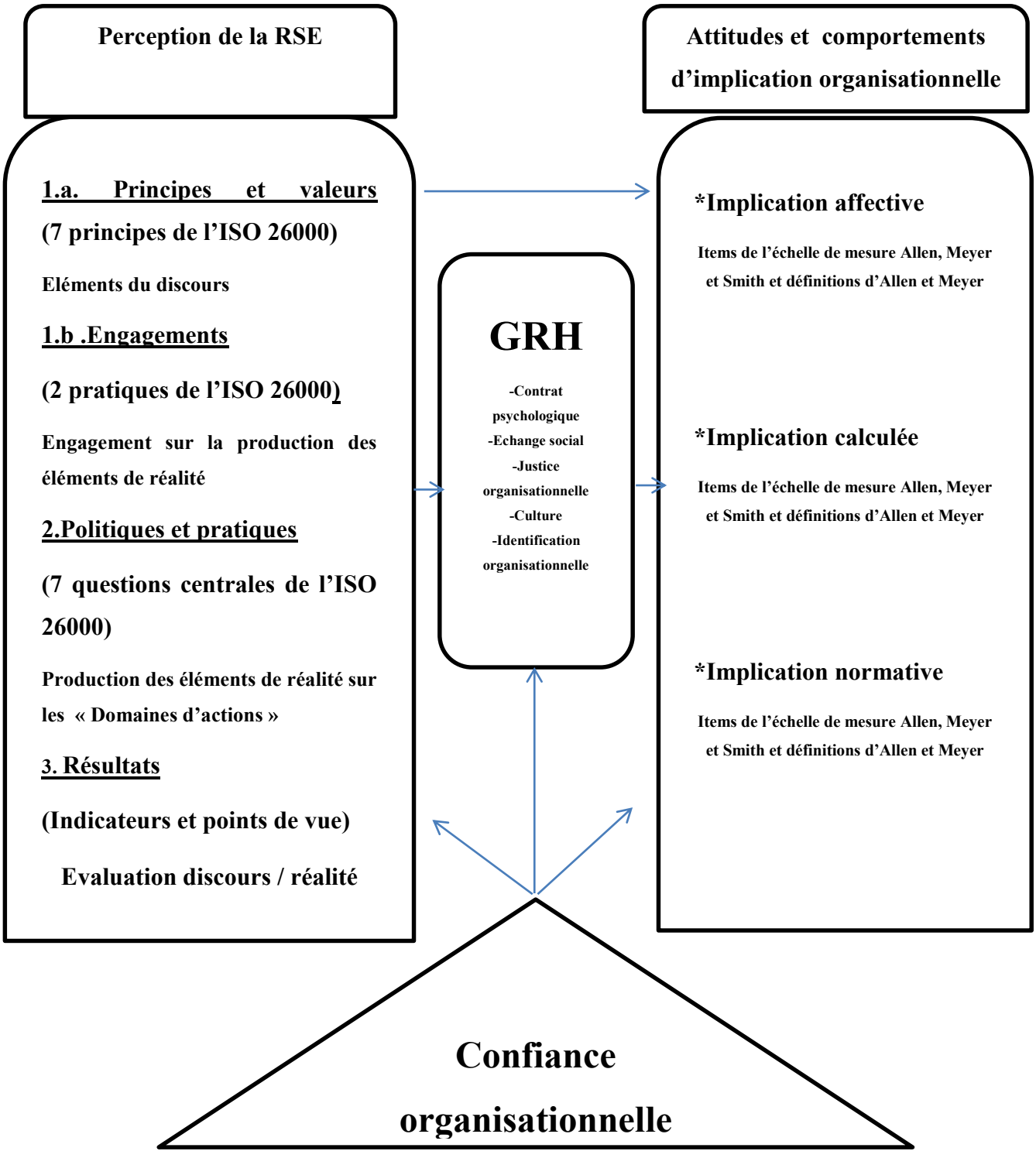
Ecole Abbé Grégoire EA 4603, Cnam de Paris, France

mahammach@yahoo.fr

Annexe 4. Echelle de Meyer, Allen, Smith (1993) traduite par Durrieu et Roussel (2002) et adaptée au contexte de l'étude)

Items relatifs à l'implication affective
1. Je passerais bien volontier le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise.
2. L'entreprise a pour moi beaucoup de signification personnelle.
3. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise.
4. Je ressens vraiment les problèmes de cette entreprise comme s'ils étaient les miens.
5. Je ne me sens pas « affectivement » attaché à l'entreprise.
6. Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans cette entreprise.
Items relatifs à l'implication calculée
7. Il serait très difficile pour moi de quitter cette entreprise en ce moment, même si je le voulais.
8. En ce moment, rester dans l'entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir.
9. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter cette entreprise maintenant.
10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter l'entreprise.
11. Une des conséquences négatives de mon départ de l'entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.
12. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à cette entreprise, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs.
Items relatifs à l'implication normative
13. Je ne ressens aucune obligation de rester dans cette entreprise.
14. L'entreprise mérite ma loyauté.
15. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter l'entreprise maintenant
16. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais l'entreprise maintenant.
17. Je ne quitte pas l'entreprise pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie.
18. Je dois beaucoup à cette entreprise.

Annexe 5. Grille de lecture



Logo partenaire

Mohamed Abdeljabbar HAMMACH

DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION DU CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Logo partenaire

Résumé

Notre recherche est animée par la question suivante : la perception de la RSE par les cadres salariés d'entreprises peut-elle avoir des effets sur leurs attitudes et comportements en matière d'implication organisationnelle? Pour y répondre, nous nous appuyons sur la théorie de la confiance organisationnelle.

Cette recherche propose la compréhension des liens d'effets qui relient nos deux variables au travers de l'analyse de trente-six entretiens qualitatifs.

Le caractère exploratoire de notre recherche nous a amené à choisir une méthodologie qualitative à visée compréhensive.

Nous avons opté pour le secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc comme terrain d'investigation.

Des entretiens semi-directifs ont permis, d'explorer les différentes perceptions des cadres salariés et les comportements d'implication organisationnelle qui en découlent.

Mots clés : Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), comportement et attitude d'implication organisationnelle, secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc, confiance organisationnelle.

Résumé en anglais

Our research is driven by the question: The perception of CSR by company employees frames can it affect their attitudes and behaviors of organizational commitment? To answer this, we rely on the theory of organizational trust.

This research proposes the understanding of the links of effects which link our two variables through analysis thirty six qualitative interviews.

The exploratory nature of our research leads us to choose a qualitative methodology to comprehensively covered.

We opted for the food industry in Morocco as a field of investigation.

Semi-structured interviews were used to explore the different perceptions of executive employees and behaviors of organizational commitment that result.

Keywords : Corporate Social Responsibility (CSR), behavior and attitude of organizational commitment, agribusiness (IAA) from Morocco, organizational trust.