

L'impact de l'adoption de la RSE sur la performance des employés "Etude Empirique"

TALHA Mohamed - Université de Médéa

Résumé :

Malgré le nombre important des études de RSE notamment celles qui s'intéressent à la performance financière des entreprises, les études sur la performance des employés restent effectivement insuffisantes d'où vient l'intérêt de cette étude. L'objectif de cette étude est de tester l'existence d'une relation de causalité entre une démarche RSE interne au niveau de l'entreprise et la performance des employés.

Sur la base d'un questionnaire distribué à un échantillon de 100 employés qui travaillent dans des entreprises possédants ISO 26 000 de la RSE, l'étude montre que l'employé est dans la mesure de développer un comportement d'altruisme avec ses collègues, d'être plus coopératif dans les situations critiques, conforme aux règlements et procédures de l'organisation et qu'il est loyaliste envers l'entreprise si cette dernière adopte une démarche RSE. De plus, la RSE joue aussi un rôle favorable dans l'augmentation de la performance des tâches de l'employé.

les responsables GRH pourront orienter les efforts de RSE pour développer chez les employés une performance contextuelle adaptée aux principes de la responsabilité sociale de l'entreprise dont le contrôle devrait être assuré en faisant référence aux variables de cette étude (altruisme, coopération, conformité et la loyauté).

Mots clés: responsabilité sociale de l'entreprise, performance des employés, performance des tâches, performance contextuelle.

الملخص:

بالرغم من العدد المهم من الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، خصوصا تلك التي اهتمت بالأداء المالي للمؤسسة إلا أن الدراسات المهمة بمدى مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء العاملين بقيت إلى يومنا هذا غير كافية. تهدف هذه الدراسة إلى رصد العلاقة السببية بين مسعى المؤسسة نحو الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية داخل المؤسسة من خلال تجسيدها كنمط إداري جديد و من خلال ثقافة تنظيمية يتبناها أفراد المؤسسة، وبين أداء العاملين، وبالاعتماد على استبيان موزعة لعينة ميسرة مكونة من 100 فرد يعملون بصفة دائمة في مؤسسات تمتلك شهادة الايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية أكدت الدراسة أن العامل له قابلية أن يكون سلوكه داخل المؤسسة يتميز بالإيثار (عكس الأنانية)، مخلص وله ولاء لمؤسسته، ملتزم بتنظيم وإجراءات مؤسسته وله قابلية للتعاون في المواقف الحرجة التي تتطلب ذلك إذا ما سعت مؤسسته لتبني مسعى المسؤولية الاجتماعية، وقد رصدت الدراسة أيضا تحسن ملحوظ في مستوى الأداء الرسمي للعامل، بمعنى الأداء الذي حدده التنظيم وترغب فيه المؤسسة، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة توجيه جهود المؤسسة المسؤولة الاجتماعية لتجعل العاملين يتحولون من سلوك أناني إلى سلوك يتميز بالإيثار، وأكثر تعاونا فيما بينهم، أكثر إخلاصا والتميز بالانظمة والإجراءات التنظيمية، وأن يركز نظام الرقابة على أداء المؤسسة داخليا وفق هذه السلوكيات.

الكلمات الدالة: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، أداء الموظفين، أداء المهام، الأداء السياقي.

Introduction:

Pressé par la dynamique des nouveaux acteurs qui semblent légitimes, par l'émergence d'un débat sérieux dans les milieux politiques sur les problèmes sociaux et environnementaux et même moraux dont l'entreprise économique paraît responsable, pressé par des voies qui ne cessent pas de faire des appels pour limiter le pouvoir des entreprises, par plus de règlements et de contraintes visant à crier un nouveau modèle de développement économique qui donne une grande importance aux aspects environnementaux et sociaux, par une concurrence mondiale de plus en plus vive et rude, par des consommateurs plus exigeants qui ont entraîné d'adopter un mode de consommation nouveau, les entreprises cherchent un nouveau mode de management dans lequel elles peuvent s'adapter et prendre plus de responsabilité, il mènera l'entreprise vers sa finalité, pas seulement la création de la richesse mais plutôt la création du bien être.

La responsabilité sociale de l'entreprise paraît favorable pour ces questions. Malgré la divergence d'opinion concernant le rôle de l'entreprise, la quasi-totalité des grandes entreprises sont préoccupées par les intérêts de ses parties prenantes (*Sigliz, 2008, p274*). Elles font de la RSE un mode de management, une ligne de conduite, une culture organisationnelle bien attachée aux valeurs suprêmes de la société. Si ces entreprises ont parfaitement choisi cette alternative c'est parce que leurs managers ont bien compris que la finalité de l'entreprise c'est de chercher des solutions qui créent un équilibre parfaitement satisfaisant pour tous les partenaires : les actionnaires, les clients, les salariés, la société civile, l'état et les organisations internationales, presque tout le monde a intérêt de l'entreprise. Donc la question d'une performance en fonction de la RSE devrait être éclairée.

La contribution de la RSE à la performance financière a fait l'objet de nombreuses études. (*Margolis et al, 2011*) ont examiné 251 articles publiés dans les grandes revues de management et ils ont constaté que " la RSE exerce un effet significatif sur la valeur de l'entreprise ". Plus l'entreprise investit dans la responsabilité sociale plus elle aura un retour très important ce qui va lui permettre d'engager plus de projets en matière de RSE (*Waddock and Graves, 1997*), comme par exemple un projet de recherche et développement

pour innover un nouveau produit vert. Le lien entre la RSE et la performance financière est comme une boule de neige.

Malgré le nombre important des études de RSE notamment celle qui s'intéressent à la performance financière, les études sur la performance des employés restent effectivement insuffisantes. Si dans l'esprit des managers Les actes et la participation des salariés ont pratiquement un rôle important dans l'engagement de l'entreprise vers sa finalité (Levet, 2005), donc l'étude du comportement des salariés comme une partie prenante primaire et active dans le processus de l'adoption de RSE devienne alors importante pour comprendre parfaitement les mécanismes internes de la performance de l'entreprise (Horváthová, 2010). A cet effet, ***le lien entre la RSE et la performance des employés fait notamment l'objet de cette étude.***

Dans le cadre de cette étude, nous cherchons une relation de causalité entre la RSE et la performance des employés algériens.

Il faut mentionner que, le rendement du travailleur algérien est classé parmi les faibles niveaux de productivité dans le monde, c'est un constat confirmé par énormément d'observateurs notamment l'économiste (***Benabdallah, 2007***). Le taux moyen de la productivité de la main d'œuvre en Algérie est de 0.2%, très faible ou presque nul. Si nous le comparons avec le taux moyen mondial qui est autour de 4% nous apercevrons que le problème de la performance de l'employé algérien est un problème fondamental. La recherche des solutions dans ce sens paraît donc primordiale. C'est la raison pour laquelle, l'actuelle étude vienne pour répondre à la question suivante : ***l'adoption de la responsabilité sociale de l'entreprise algérienne peut- elle influencer positivement la performance de l'employé algérien.***

I. Cadre théorique de l'étude :

Avant de traiter l'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur la performance des salariés, il nous semble essentiel, dans un premier temps, de passer une revue de littérature sur les déférentes approches traitant la conception de RSE. Ensuite, et comme notre problématique d'étude s'intéresse au lien entre RSE et performance des salariés en tant que partie prenante interne dans l'entreprise, donc il est nécessaire de présenter les déférents points de vue concernant les définitions la performance des salaries et les dimensions à évaluer.

Finalement, nous allons exposer les études intéressées par le lien entre le comportement des salariés dans l'entreprise et la RSE dont notre objectif est de faire positionner l'actuelle étude.

1 - une brève revue de littérature sur la conception de RSE :

Le concept de RSE trouve son acceptation académique juste après la publication de l'ouvrage "*Social Responsibilities of the Business-man*" en 1953 d'Howard Bowen qu'est considéré comme le fondateur de la notion (Aurélien et al, 2007). Bowen pour exprimer la RSE, il a fait référence au terme de responsabilité sociale de l'homme d'affaire puisque à cette époque de 1953, la quasi-totalité des entreprises étaient totalement gérées par leurs propriétaires.

(Bowen, 1953) sur la base d'une étude approfondie et critique des discours des hommes d'affaires et un examen attentif des rapports de leurs entreprises, il constate qu'un énorme écart entre les objectifs de l'entreprise et les besoins de la société en terme de bien être et de valeurs. il exprime la Responsabilité sociale des hommes d'affaire comme étant *une obligation des hommes d'affaire de suivre les politiques que le gouvernement mène et de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables ou favorables en termes d'objectifs et de valeurs pour la Société*" (Bowen, 1953, p6).

Le célèbre économiste libéral (Friedman, 1970) voit cette conception comme étant une sorte de déviation de l'objectif fondamental de l'entreprise, il défend le principe par lequel l'état est seul responsable des problèmes de la société. Il souligne que l'unique responsabilité de l'entreprise est de satisfaire uniquement les actionnaires qu'ils sont les seuls qui s'engagent pour des projets d'investissement et, eux et uniquement eux ; qu'ils supportent le risque d'une défaillance probable. Si cet argument avait une large acceptation chez les économistes libéraux, elle n'aurait nullement pas son accord chez les auteurs en management.

Le théoricien largement reconnu (Drucker, 1954) qui est considéré comme le père fondateur du management moderne, il souligne que la RSE est un mode de management de l'entreprise, il la mène vers sa finalité, c'est un engagement de prendre en considération les intérêts de la société locale.

Dans le même sens, (Freeman, 1999) voit la société comme étant un ensemble de parties prenantes que chacune a un intérêt identique

envers l'entreprise. Il définit la partie prenante comme étant *tout groupe où tout individu duquel l'organisation a une dépendance pour assurer sa survie. Il souligne que la stratégie de l'entreprise est en rapport avec les attentes de ses parties prenantes qui ont une influence probable sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.* Cette conception a permis d'émerger une interrogation fondamentale : qui sont-elles ces parties prenantes ?

A cet égard, (*Wood ,1997 cité par Astrid, 2007*) considère l'approche des parties prenantes comme un instrument d'analyse stratégique, il propose trois critères pour identifier une partie prenante : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Le pouvoir signifie *une relation entre des acteurs sociaux, il est mesuré par le degré d'influence qu'un acteur peut exercer sur le processus décisionnel d'un autre acteur. Deuxième critère qu'est la légitimité, c'est une perception ou hypothèse générale que les activités d'une entité sont désirables ou appropriées à un certain système de normes socialement construit, à des valeurs, des croyances et des définitions. L'urgence c'est l'importance de la demande qui se manifeste par un délai d'intervention.*

Dans le cadre d'une coopération bénéfique, le choix stratégique de RSE dépend en grande partie de ces trois éléments. Plus qu'ils soient présents plus la menace augmente et par conséquent une démarche RSE devient indispensable. Mais, une question qui mérite d'être posée, celle qui concerne les fondements de la RSE, c'est-à-dire, les orientations que l'entreprise pourrait les suivre et les mécanismes ou les automatismes permettraient d'aller au-delà d'une légitimité réelle envers les parties prenantes.

(*Carrol.1979.1991*) pour répondre à cette question, il propose une pyramide en quatre niveaux de responsabilité. Chaque niveau est en relation avec le niveau précédent, les niveaux s'ajoutent les uns aux autres et chaque niveau donne une dimension de RSE, et sur la base de cette dimension un ensemble d'objectifs, politiques et pratiques trouveraient leurs chemins.

- **Responsabilité économique:** l'entreprise est dans l'obligation de satisfaire les besoins des consommateurs pour pouvoir dégager un bénéfice et assurer la reprise de ses activités:

- **Responsabilité légale:** le comportement de l'entreprise doit être conforme aux lois en vigueur;
- **Responsabilité éthique:** une responsabilité économique et légale donne lieu à un engagement de faire ce qui est vu par les parties prenantes comme *juste et honnête, une décision ne doit pas être en contradiction avec les valeurs éthique de la société* ;
- **Responsabilité philanthropique:** *toutes les actions entrant dans l'objectif du bien de l'humanité, la responsabilité philanthropique est classée au sommet de la pyramide.*

Dans le cadre de cette étude et comme elle s'intéresse au contexte des affaires en Algérie, nous voyons la RSE comme étant un nouveau mode de management adopté par un nombre d'entreprises connue par l'ISOO 26000. L'entreprise s'engage - sur la base de pyramide de *caroll* - de satisfaire les besoins de ses parties prenantes dont les salariés font partie et leur perception concernant leur implication dans ce genre de projet est indispensable pour partager les bénéfices de la RSE.

2-La dimension stratégique de la RSE :

Aujourd'hui, la plupart des grandes entreprises ont compris la logique dite : plus l'entreprise s'engage dans une démarche de RSE plus elle bénéficiera un niveau important dans sa performance. Une attention considérable consacrée dans la littérature managériale depuis les années 1990 vient de confirmer cette hypothèse. (**Griffin, 1997**) expose une revue de littérature solide dans la revue (*Business and Society*), il marque un lien positif entre l'engagement de l'entreprise envers la société et sa valeur actionnelle, ce lien reste à tester.

Dans le même sens, (**Michel et al,2007,p74**) expliquent que les résultats des entreprises sont améliorés grâce à la diminution des coûts par les économies qui résultent l'éco-efficience, grâce à la diminution des risques industriels et commerciaux, à la réduction des risque de procès, voir du montants des amendes payés si l'entreprise commet des dégâts irresponsables. Ils ajoutent dans un autre niveau que l'amélioration de la qualité du produit et de l'image de la marque contribuent à apporter la confiance, à fidéliser les clients et les salariés. Cette dynamique pourrait donc rendre les actions de l'entreprise à un niveau satisfaisant et attirer plus des capitaux.

Dans une autre dimension, celle des parties entourées de l'entreprise et qui ont un droit *légitime*, (*Van den Berghe et Louche, 2005*) soulignent "les entreprises sont devant une nouvelle main invisible, ordonnée par les forces qui n'ont pas un lien direct avec les affaires, exercées par les ONG, médias, syndicats et autres, et sous l'impact de cette nouvelle main invisible elles commencent à considérer la RSE comme un pré-requis à un bien-être et une croissance durable".

théorie des partie prenantes, largement défendu pas les chercheurs, il reflète l'importance de la partie prenante dans la décision de l'entreprise. (*Mitchell et al, 1997*) confirment que le rôle dominant de la partie prenante qu'elle pourrait jouer dans la décision de l'entreprise dépend partiellement par le degré de sa légitimité. C'est l'impression par laquelle la société partage une position négative concernant les actions de l'entreprise qui, dans leurs yeux, devraient être désirables, convenables ou adéquates par rapport au système social construit de normes, de valeurs ou de croyance sociale (*Schuman, 1995*).

Il faut noter que les entreprises qui sont loin d'être responsables envers leurs partie prenantes risquent de perdre en reconnaissance sociale et par conséquent elles deviennent illégitimes d'exercer ses activité. À titre d'exemple, Si nous projetons la confirmation de (*Mitchell et al, 1997*) dans le cas du conflit entre le géant pétrolier Sonatrach et la population d'In Salah - au sud extrême de l'Algérie- nous tirons une leçon importante concernant la légitimité de la partie prenante et la réaction de l'entreprise. Au début de l'année 2015, pour pousser l'état algérien d'arrêter l'exploitation du gaz de schiste, la population s'est manifestée contre *les risques* de la technique de fracturation hydraulique utilisée pour extraire le gaz de schiste. Les experts ont constaté que cette technique présente un grand danger aux sources d'eaux et aux cultures de la région. Grace a cette grande impression partagée par la population qu'est, pour eux, indésirables et après une longue année de combat soutenu par les media de l'opposition et les réseaux sociaux, l'entreprise Sonatrach a annulé complètement ses projets qu'elle avait programmés en matière d'exploitation de gaz de schiste. Dans telle situation, la réaction dans un cadre RSE est exclusivement une priorité stratégique que ce soit pour l'entreprise ou pour l'état algérien qui s'est trouvé dans un

contexte sécuritaire agité au niveau de ses frontières sud dont le rôle de la population est important.

Dans une autre perspective stratégique, la RSE donne une solution importante aux entreprises qui optent devenir un leader sur un marché. **(Reinhardt, Stavin, 2010)** travaillent sur cette question. Ils suggèrent que les entreprises engagées dans la voie de la responsabilité sociale et qui sont capables de cibler les consommateurs prêts à payer plus pour obtenir des produits éthiques, dans ce cas, la RSE devient une stratégie de différenciation. Il ajoute que la réussite de cette stratégie dépend de la capacité de l'entreprise de minimiser les menaces des produits contre-façonnés.

3-Définition de la performance des salaires :

Avant d'exposer les contributions des chercheurs concernant la performance des employés et leurs dimensions, il est important de montrer l'intérêt stratégique des salariés car l'intégration de l'importance humaine permet à l'entreprise d'obtenir un niveau plus élevé de la performance. **(Michel et Ferrary, 2014, pp7-12)** nous décrivent les tridimensionnalités des salariés de l'entreprise comme suit:

- les salaires constituent une ressource stratégique : la mise en œuvre d'une stratégie de différenciation face aux concurrents dépend de la détention de certaines compétences détenues par des individus ;
- Les salaires correspondent à un coût de production : la masse salariale est un facteur important de la rentabilité financière de l'entreprise ;
- les salaires représentent un risque opérationnel : se manifeste par la perte d'un homme clé, l'erreur grave de l'humain, Le risque de la malversation et le risque de conflit social ;

Toutes ces dimensions donnent un intérêt particulier aux salaires. L'échec des entreprises est en grande partie lié aux ressources humaines. Une ressource humaine mal formée, mal encadrée ou n'est pas bien respectée dans ses propres valeurs pourraient probablement mener l'entreprise au CAO.

Après avoir souligné les dimensions des ressources humaines en tant que facteur à ne pas négliger nous passons maintenant à l'illustration du concept de performance au travail. Les auteurs ont l'habitude d'utiliser le terme " performance au travail" pour décrire "la

performance des salaires". Dans le cadre de cette étude, nous ne faisons pas la distinction entre les deux termes.

Les chercheurs intéressés par la description du concept de performance au travail des salariés ont des points de vue divers qui dépendent de plusieurs éléments tels que l'employé lui-même et leur comportement à l'organisation et les modes de conduite, aux types d'instruments d'évaluation et pour qui devrait la procéder. Cette distinction est constatée dans les travaux de **(Newman et al, 2004)** **(Motowidl et Borman et 1993)**.

Pour **(Campbell, 1990)**, il insiste sur le rôle formel de l'employé, ce rôle est identifié officiellement dans les documents de l'organisation et se manifeste par un comportement au travail. Dans ce cadre, il définit la performance d'un employé comme étant un comportement permettant de remplir les attentes de l'organisation et de respecter la réglementation ou la demande formelle du rôle. Il donne 8 indicateurs comportementaux : exécution les tâches techniques spécifiques, capacité à la polyvalence et l'adaptabilité, La communication écrite et orale, Le degré d'efforts dans le travail, la discipline personnelle, sa part dans la performance collective, capacité de leader, capacité managériale.

Pour **(Motowidlo et Vanseotte, 1994)**, ils ajoutent la dimension informelle en soulignant que la performance au travail prend deux dimensions: performance de la tâche et performance contextuelle. Pour la première, elle signifie l'ensemble des activités de travail qui sont décrites dans les classifications ou les référentiels d'emplois et de compétences. La deuxième dimension réfère au comportement qui dépasse l'aspect officiel de l'organisation, il n'est pas décrit dans les références réglementaires de travail.

(Coleman et Borman, 2000) ont orienté leurs efforts en élargissant le concept de comportement contextuel en trois types de comportement :

- générosité interpersonnelle: le salarié aide les collègues et il adopte des comportements bénéfiques ;
- Loyalisme et conformité organisationnelle ;
- Esprit consciencieux vis-à-vis des tâches et objectif de travail ;

(Audrey et al, 2007) sur la base d'une analyse factorielle ils ont pu développer une échelle de mesure de la performance contextuelle. Ils

affirment que la performance contextuelle est expliquée en 53% par les indicateurs : Altruisme, Loyauté et Conformité. La Coopération et l'esprit sportif expliquent faiblement la performance contextuelle des salariés.

4- RSE et performance des employés.

Comment une démarche managériale basée sur la RSE pourrait rendre l'employé ou le collaborateur plus performant ?

La plupart des chercheurs en matière de RSE focalisent leurs travaux sur le lien entre RSE et performance. Peu de recherche, à l'heure actuelle, sont intéressé d'expliquer la performance des employés en fonction des éléments tirés de la responsabilité sociale de l'entreprise. (Aguinis et Glavas, 2012) soulignent l'importance d'orienter les futures études vers l'étude de liens entre RSE et performance des employés. Ils sont arrivés à cette conclusion en examinant 588 articles et plus de 100 ouvrages.

A cet égard (Jones, 2010) démontre que plus l'entreprise s'engage dans une démarche RSE plus la performance des employés est améliorée d'une manière significative. (Turker, 2008) montre que l'engagement de l'entreprise envers la RSE développe chez les employés un comportement d'engagement.

(Bhattacharya et al. 2008) sur la base d'une étude empirique et à l'aide de la variable satisfaction des employés comme une variable médiatrice fait le lien entre RSE et productivité. La RSE permet aux employés de se sentir un pouvoir fier, ils ont une légitimité à l'intérieur de l'entreprise et un rôle urgent à jouer, ils se sentent comme une partie prenante intégrante dans le processus décisionnel de l'entreprise, ils sont satisfait de mode de management de leurs entreprise (Mitchell et al, 1997). En plus, (Dutton et al, 1994) confirme que les employés qui voient que leur organisation agit en citoyen responsable - c'est un comportement retourne à la RSE - ils ont tendance à intensifier les efforts pour travailler et sacrifier pour l'entreprise et ses objectifs.

Dans le même sens, (Loréa Hirèche, 2004) déduit que le comportement éthique dans l'organisation crée un sentiment de confiance chez les salariés, et à travers le lien qui existe entre la confiance interpersonnelle et certaines variables comme la citoyenneté

organisationnelle et la coopération, un effet positif sur la performance de salariés peut être observé.

A cet égard, il existe pas mal de cas dans certaines entreprises, des comportements immoraux provoquent des effets catastrophiques sur la performance des salariés. A titre d'exemple, un dirigeant demande à ses salariés d'agir de manière contradictoire avec leurs valeurs d'éthiques partagées qui est bien défini dans une charte d'éthique adoptée par l'entreprise et qu'elle fait partie d'une culture organisationnelle espérée, dans telle situation, un risque de conflit de valeurs chez les salariés risque d'être développé, et le risque serait plus grand si les valeurs des salariés étaient encadrés par des croyances religieuses telle que la religion de l'Islam qui interdit les pot-vins - il est considéré comme étant *haram*-. Ou dans des cas particuliers, un responsable exerce des pressions sur les salariés au point de déclencher chez eux un sentiment d'insécurité organisationnel qui leurs mène à une situation de manque de motivation. Sous prétexte de ce sentiment, si le dirigeant avait consacré un budget pour objectif de motiver les salariés il y aurait une énorme catastrophe pour l'entreprise puisque l'effet de ce budget risque d'être pas significatif.

D'après la revue de littérature que nous avons consulté, nous constatons que la dimension performance des employé comme étant une finalité de la RSE à l'intérieur de l'entreprise, voir un objectif fondamental de toute action managériale, cette dimension manque pratiquement un important éclairage plus précisément sur le plan de la performance des tâches et la performance contextuelle de l'employé d'où vient l'objet de cette étude.

Nos hypothèses seront donc développées dans ce sens. A cet effet, nous pensons qu'une démarche RSE à l'intérieur de l'entreprise perçue par les employés pourrait améliorer la performance de ces derniers et, cette amélioration pourrait être constatée sur deux niveaux de performance : la performance des tâches et la performance contextuelle.

II.Méthodologie :

La méthodologie privilégiée dans cette étude est de nature descriptive. Nous visons à décrire l'intérêt de la RSE pour les ressources humaines dont l'objectif est de confirmer ou d'infirmer

l'hypothèse dite : la perception des salaires de la RSE a un impact positif sur leurs performance

Pour cela, nous avons choisi un échantillon convenable constitué de 100 salariés qui travaillent dans des entreprises possédant ISO 26000¹. Ces entreprises activent régulièrement en Algérie, ce sont : des entreprises d'origines algériennes et des entreprises étrangères.

Nous visons à tester l'existence d'une corrélation entre une variable indépendante présentée comme " la perception RSE par les salariés" et une variable dépendante qui est "performance des salariés".

Pour mesurer la variable perception de RSE, qu'est confédérée dans cette étude comme une variable quantitative. Nous avons calculé l'indice de perception de RSE par le salarié en utilisant le questionnaire de (*Maignon et Ferrell, 1999*) qu'ils ont développé sur la base de la conception de (*Carrol*). L'échelle est composée de quatre dimensions : dimension économique mesurée par 5 items, éthico-légale à l'égard des salariés est mesurée par 7 items, et l'éthico-légale à l'égard des acteurs externes par 5 items, et pour la dernière dimension qu'est la dimension philanthropique, elle est mesurée par 5 items.

En vue de déterminer l'indice de perception de la RSE par les salariés, nous avons fourni à nos répondants une échelle de likert de 5 poids. Nous avons choisi l'attribue des scores suivante : 1 qui signifie je ne suis pas du tout d'accord, le score 2 je ne suis pas d'accord, 3 indécis, 4 je suis d'accord et le 5 je suis totalement d'accord.

A la suite de ce codage, nous avons déterminé l'indice de perception pour chaque salarie en faisant la somme des scores obtenus, la valeur obtenue est par le nombre 105 ($21 \text{ items} \times 5$) = 105.

L'indice de perception de RSE varie entre 0% et 100%. Un indice proche de 100% signifie que la perception est forte. Par contre, un indice proche de 0% signifie une faible perception de RSE. La variable perception de la RSE est une variable quantitative.

Il est à noter que, même dans la mesure où l'entreprise est apparue comme une entreprise responsable socialement dans ses documents

¹ La norme ISO 26000 est la désignation d'une norme internationale qui donnera des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux entreprises de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement.

formels et qu'elle ne présente pratiquement aucune sensibilité aux questions sociales, nous ne pouvons pas la juger comme étant responsable, son apparence de RSE pourrait être déguisé. C'est pour cette raison nous nous sommes basé sur la perception des employés puisque, comme nous avons mentionné dans la revue de littérature, une approche managériale RSE nécessite l'implication des employés. Un employé impliqué est un employé qui garde une certaine perception importante qu'est le fruit d'une politique efficace de dialogue avec la partie prenante dont il fait partie.

Et ce qui concerne la deuxième variable de notre étude "performance des salariés", nous avons choisi la typologie de **(Motowidlo et Vanseotte, 1994)**, ils différencient la performance en deux types : performance des tâches et performance contextuelle. Pour le premier type, nous avons fait référence au questionnaire de **(Borman , Motowidlo 1993)** avec 6 questions. Pour la performance contextuelle, nous avons utilisé le questionnaire de **(Audrey et al, 2007)** avec 17 questions. Notre étude adopte l'approche auto-évaluation pour mesurer la performance des salariés au travail et leurs perceptions de RSE.

Pour donner un poids à la question que nous avons posé, nous avons utilisé la méthode de l'échelle en cinq points (Likert) : (5) tout à fait d'accord ; (4) d'accord; (3) indécis; (2) pas d'accord; (1) pas du tout d'accord.

Pour valider le questionnaire, nous avons procéder à un pré-test auprès de 31 salariés appartenant à notre population d'étude. Une analyse des réponses nous a permis d'éliminer et de modifier les questions jugées mal comprises et ambiguës. Ensuite, nous avons calculé le taux d'homogénéité alpha de **Cronbach** 78% qui donne un jugement fidèle pour le questionnaire.

Finalement, afin de procéder à une analyse des données, nous avons utilisé l'analyse de corrélation de Pearson.

III.L'analyse des résultats:

Nous allons consacrer cette partie au test de nos hypothèses. Rappelant que les hypothèses que nous allons testé portent sur la relation entre une perception de RSE chez l'employé et son performance au travail.

Notons ici que, selon notre problématique et nos hypothèses de recherche, la variable **perception RSE** est une variable indépendante

mesurée par l'indice de perception qu'elle est une variable quantitative, elle prend ses valeurs en pourcentage. Nous allons tester l'influence de **perception RSE** sur les variables dépendantes suivantes : performance des tâches, comportement d'altruisme, comportement de loyauté, conformité de l'employé et le comportement de coopération. Ces variables sont considérées comme des variables quantitatives mesurés par la moyenne des réponses pour chaque employé. Par conséquent, nous allons utiliser l'analyse de corrélation en se basant sur la signification du coefficient de corrélation.

1- la performance des tâches en fonction de la RSE.

Cette hypothèse propose que plus le degré de perception de la RSE chez l'employé est élevé plus sa performance de ses tâches est améliorée.

Tableau 01 : Corrélations entre l'indice de perception de RSE et performance des tâches

variables		Performance des tâches
Perception de RSE	Corrélation de Pearson	,782**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100

****.** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Basé sur les affirmations de (Bhattacharya et al. 2008) qui mettent le lien entre RSE et productivité des employés. Nous pensons qu'une responsabilité économique soit assumée par l'entreprise algérienne permettant à l'employé d'être impliqué d'une manière substantielle pour que son entreprise assure un bénéfice extrêmement satisfaisant pourrait créer, chez lui, un sentiment d'être participant dans ce succès et de se sentir plus rassurant concernant les récompenses de ses efforts qui pourraient s'être augmenté sensiblement, et ses efforts pourraient se manifester dans sa manière de planifier et d'organiser le travail, la bonne qualité de ses résultats et sa capacité d'atteindre les objectifs que l'entreprise attend et même dans l'intensité du travail. De plus, son rôle formel dans l'entreprise serait plus performant si cette

dernière s'est engagée légalement et éthiquement envers lui. Sur le niveau légal, le salarié est plus impliqué à réaliser ses tâches si son entreprise respecte totalement les conventions signée avec son organisation syndicale, comme par exemple les conventions liées aux conditions de travail.

L'analyse de la corrélation présentée dans le tableau (01) montre qu'il existe effectivement une très forte relation positive et significative entre la responsabilité sociale et la performance de l'employé au niveau de ses tâches. Donc, l'hypothèse dite : plus le degré de perception de la RSE chez l'employé soit élevé plus sa performance de ses tâches serait améliorée, est **confirmée**

2- Comportement d'altruisme en fonction de la RSE

Un comportement d'altruisme pourrait être développé chez l'employé s'il s'apercevait que son entreprise adopte une démarche RSE.

Tableau 02 : Corrélation entre l'indice de perception de RSE et altruisme

variables		Altruisme
Perception de RSE	Corrélation de Pearson	, 890**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	100

****.** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Un comportement altruisme est l'opposition d'un comportement égoïsme. Un altruiste c'est quelqu'un qui adopte un comportement d'aide et de solidarité avec les autres, il s'investit plus dans les relations sociales en pensant aux intérêts des autres, il est guidé par ses valeurs morales. Contrairement à un égoïste qui pense qu'à lui et ses intérêts au point où il arrive souvent à détruire les autres.

Une démarche RSE qui permet à l'entreprise de prendre en considération les intérêts de la société ou de ses parties prenantes dont les salariés font partie, et par le biais de ses engagements éthiques et moraux et ses engagements philanthropiques, pourraient favoriser l'émergence d'un comportement d'altruisme entre les salariés et de faire disparaître le comportement d'égoïsme. Un salarié altruiste c'est quelqu'un qui aide spontanément ses collègues qui ont une forte

charge de travail, il consacre son temps et ses efforts pour les autres sans aucune récompense.

D'après les résultats de l'analyse de corrélation entre l'indice de perception de RSE et altruisme, le coefficient de Spearman donne une valeur de 89% avec une probabilité de 0.00, il signifie qu'il y a une forte relation positive et significative entre les deux variables. Nous confirmons donc l'hypothèse dite : Un comportement d'altruisme pourrait être développé chez l'employé s'il s'apercevait que son entreprise adopte une démarche RSE (**hypothèse confirmée**)

3- Comportement de loyauté en fonction de la RSE

Cette hypothèse propose qu'une relation positive puisse être existée entre une démarche RSE perçue par l'employé et le développement d'un comportement de loyauté envers son entreprise.

Tableau 03 : Corrélation entre l'indice de perception de RSE et loyauté

variables	Loyauté
Perception de RSE	
Corrélation de Pearson	, 725**
Sig. (bilatérale)	,000
N	100

****.** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Nous croyons qu'un engagement socialement responsable de la part de l'entreprise en tant qu'employeur qui veille aux droits de l'employé telles que les chances d'évolution dans son poste de travail, les possibilités de formations et d'apprentissages et la disponibilité d'un climat interne favorable, vont mener l'employé vers un comportement d'engagement organisationnel et qu' à travers un engagement éthique adopté par l'entreprise et mise en action dans l'organisation et dans les modes de gestion, un comportement loyal pourrait être développé. L'employé serait en mesure d'être honnête et de parler favorablement de son entreprise avec son entourage, en plus, il pourrait même soutenir fortement les objectifs de son entreprise.

D'après les résultats de l'analyse de corrélation apparaissant dans le tableau 3 la relation entre l'indice de perception de la RSE et un

comportement loyal est positive et l'influence de la RSE sur la loyauté de l'employé est significative.

4- Comportement de conformité en fonction de la RSE

Selon cette hypothèse, un comportement de conformité chez l'employé a la chance d'être développé s'il s'aperçoit que son entreprise adopte un comportement socialement responsable.

Tableau 4 : Corrélations entre l'indice de perception de RSE et Conformité

variables	Conformité
Perception de Corrélation de Pearson RSE	,561**
Sig. (bilatérale)	,000
N	100

****.** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La Conformité organisationnelle signifie que l'employé est en mesure de respecter les règles et les procédures de l'organisation (Becker et Vance, 1993, cité par Audrey et al, année, p09). Il veille volontairement et continuellement à respecter et exécuter les instructions de leur responsable, il se soumet au règlement interne et aux normes professionnelles de l'organisation, même en cas d'absence de tout contrôle.

Nous pensons que la RSE peut parfaitement crier un comportement de conformité chez l'employé. En effet, une entreprise conforme signifie qu'elle respecte souvent ses obligations légales qui sont définies par les autorités juridiques du pays, c'est l'une des dimensions les plus importantes de la RSE. Cette conformité pourrait être transmise au personnel de l'entreprise comme étant une valeur intégrante dans la culture organisationnelle, elle serait partagée et adoptée par le biais d'une politique efficace de communication, ou à travers un dialogue social avec les représentants des employés qui ont, bel et bien, un caractère de leader. Pour les employés, ils s'aperçoivent que leur entreprise est un modèle de conformité, alors un comportement de conformité chez les employés est probable de se développer.

De plus, l'engagement de l'entreprise envers ses responsabilités éthiques donne lieu à une culture organisationnelle fondée sur des

valeurs morales partagées qu'elles seraient en mesure de rendre l'employé attentionné de respecter les règles et les procédures de l'entreprise, il serait en mesure de soutenir les objectifs réels de l'entreprise, disponible pour participer aux actions qui mèneraient l'entreprise à ses finalités. Par contre, Un employé amoral c'est un employé qui, à chaque occasion, pourrait ignorer toutes les règles de conduite y compris les règlements de l'entreprise, chez lui la morale n'existe plus. Il est probable qu'il agit indifféremment aux comportements requis.

Effectivement, les résultats de l'analyse de corrélation donnent un coefficient de corrélation positif, il est de 56,1% et il est significatif, alors, nous acceptons l'hypothèse dite : *une relation positive est probable entre la perception de l'employé de RSE et sa conformité. (Hypothèse est confirmée)*

5- Comportement de coopération en fonction de la RSE

Selon cette hypothèse, un comportement de coopération chez l'employé a la chance d'être développé s'il s'aperçoit que son entreprise adopte un comportement socialement responsable.

Tableau 5 : Corrélations entre l'indice de perception de RSE et loyauté

variables	coopération
Perception de Corrélation de Pearson	,880**
RSE Sig. (bilatérale)	,000
N	100

****.** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Une entreprise responsable socialement signifié qu'elle met et défend continuellement un système de valeurs éthique inspiré par le bais d'une participation de ses employés et leurs valeurs, par conséquent, ce système pourrait créer une combinaison de valeurs personnelles entre les employés eux même. Par la suite, et dans une situation qui nécessite un travail de groupe ou dans le cas où d'un grand projet qui implique des taches complexes, les employés se regroupent facilement pour travailler en équipe. L'option éthique favorise une dynamique collective. Dans ce cas, il est probable que l'employé n'aurait aucune ennuyeuse quand il travail en groupe,

puisque l'ennuyeuse pourrait se venir dans la mesure où l'employé entre dans un conflit de valeurs, il peut être s'isolé.

Les résultats de l'analyse de corrélation dans le tableau (5) démontrent que l'effet de la RSE est positivement fort sur l'employé pour qu'il s'implique fortement et sans difficultés dans des activités de groupe. La relation est significative, nous confirmons donc l'hypothèse dite : ***un comportement de coopération chez l'employé a la chance d'être développé s'il s'aperçoit que son entreprise adopte un comportement socialement responsable (hypothèse confirmée).***

Conclusion :

Malgré le nombre important des études de RSE notamment celle qui s'intéressent à la performance financière, les études intéressées par la performance des employés restent effectivement insuffisantes. Cette étude vient donc pour mettre en lumière et d'expliquer le comportement des employés au travail en fonction de la RSE.

En se basant sur les deux dimensions de la performance d'un employé au travail à savoir : le comportement contextuel et comportement des tâches, nous confirmons que l'engagement de l'entreprise envers sa responsabilité sociale est en mesure d'apporter un plus sur les deux dimensions. en effet, la **RSE** crie, d'une manière significative, chez l'employé un comportement d'**altruisme**, le rend plus **loyaliste** en vers l'entreprise, **conforme** vis-à-vis de l'organisation et plus **coopératif** dans des situations qui nécessitent d'être présent. Dans l'autre coté, une amélioration est confirmée au niveau de **sa performance formelle**, c'est celle qui réfère aux attentes de l'organisation.

Il est à noter que le lien entre la RSE et les variables : altruisme, loyalisme, conformité, coopération et performance formelle, n'a connue aucun objet d'étude d'où vient l'intérêt scientifique de cette étude. D'autre part, les responsables GRH pourront orienter les efforts en matière de RSE pour développer chez les employés une performance contextuelle adaptée aux principes de la responsabilité sociale de l'entreprise dont le contrôle soit assuré en faisant référence aux variables qui ont fait l'objet de cette étude.

Bibliographie

1. [Joseph Stiglitz](#), (2008), **Un autre monde: Contre le fanatisme du marché**, Editeur: Fayard, France.
2. Griffin J. Mahon J, (1997) **The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty five years of incomparable research**, Business and Society, n^o 36, pp5-31.
3. Van den Bergh L., Louche C, (2005), **The Link Between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility in Insurance**, The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice, n^o 30, pp425-442.
4. Schuman M,(1995) , **Managing legitimacy: strategic and institutional approaches**, Academy of Management review, vol.20, n^o 3,pp 571- 610.
5. Reinhardt .L,(2010) **Stavins NCorporate social responsibility, business strategy, and the environment**. Oxford Review of Economic Policy n^o 26.2010: 164-181.
6. Michel Capron et al, (2013). **La responsabilité sociale d'entreprise**. Hibr édition. Alger.2013.
7. Turker.D. (2008) **How Corporate Social Responsibility Influences Organizational Commitment**. Journal of Business Ethics, vol.89 ; n^o 2, pp189-204.
8. Bhattacharya .C.B, D. Korschun ,S. Sen, (2008). **Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent**. MIT Sloan Management Review, vol.49, n^o 2, pp37-44.
9. Aguinis, H. ,Glavas, A. (2012). **What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda**. Journal of Management, vol.38, n^o 4, pp 932 968.
10. HIRECHE, LOREA., 2004, **L'influence de l'éthique des managers sur les comportements au travail et la performance organisationnelle**: esquisse d'un modèle conceptuel visité le 10 avril 2017] disponible sur internet www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome4/Hireche_Lorea.
11. Wood D. J., R. K. Mitchell , B. R. Agle (1997) **Toward a Theory of Stakeholders Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts**,Academy of Management Review vol. 22, n^o 2, pp. 833-886.

12. Aurélien ACQUIER Jean-Pascal GOND (2005) .**Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen.** XIVème Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), 6-7-8 Juin à Angers.
13. Astrid Mullenbach-Servayre, **L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises**, La Revue des Sciences de Gestion 2007/vol.1 ,n°223. Pp 109 – 120.
14. Carroll A. (1979), **A Three-Dimensional Model of September Corporate Performance**, Academy of Management Review, Vol. 4, n° 4, p. 497-505.
15. Carroll A. (1991), **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders**, Business Horizons, No. 34, p. 39-48.
16. Friedman M. (1970), **The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits**, The New York Times Magazine, p13.
17. Drukcer.p. (1954). **The practice of managent**, paris, version française, éditions d'organisation..
18. Maignan I, Ferrell O.C. (1999). **Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits'**, Journal of Academy of Marketing Science, n° 27, pp 455-469.
19. -Freeman R.E. (1999), **Divergent stakeholder theory**, Academy of Management Review, vol.24, n°2, pp. 233-236.
20. [Michel Ferrary](#), **Management des ressources humaines**, edition : dunod, 2014
21. MOTOWIDLO S. J., VAN SCOTTER J. R. (1994), **Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance**, Journal of Applied Psychology, vol. 79, pp475-480
22. CAMPBELL, I.P. 1990. **Modeling the performance prediction problem in the industrial and organization psychology**. Dans Handbook of Industrial and Organizational Psychology, sous la direction de M. D. Dunnette et L. M. Hough Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc. pp. 687-732.
23. Bowen H. R. (1953), **Social Responsibilities of the Businessman** , Edition : Harper and Brothers.USA.

24. Y. Benabdallah (2007), L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ?, COLLOQUE INTERNATIONAL

Enjeux économiques, sociaux et environnementaux de la libéralisation commerciale des pays du Maghreb et du Proche-Orient 19-20 octobre 2007 **Rabat – Maroc.**

25. Audrey Charbonnier., Silva C.-A. et Roussel P. (2007), Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire,

Actes du congrès de l'AGRH, fribourg.

(<http://www.unifr.ch/rho/agrh2007/Articles/pages/papers/Papier29.pdf>

).