



HAL
open science

L'impact d'une gouvernance socialement responsable sur les attitudes et les comportements des salariés au travail : une investigation théorique

Sarah Mokaddem, Hazar Ben Barka

► To cite this version:

Sarah Mokaddem, Hazar Ben Barka. L'impact d'une gouvernance socialement responsable sur les attitudes et les comportements des salariés au travail : une investigation théorique. *Management & sciences sociales*, 2012, Humanisme - Mutuellisme - Solidarité, 12, pp.14-28. hal-01856593

HAL Id: hal-01856593

<https://hal.science/hal-01856593v1>

Submitted on 13 Aug 2018

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.

Copyright

L'impact d'une gouvernance socialement responsable sur les attitudes et les comportements des salariés au travail : une investigation théorique

Sarah Mokaddem

ATER à l'IUT du Mans- Université du Maine
Mokaddem_sarah@yahoo.fr

Hazar Ben Barka

Doctorante en Sciences de Gestion
Université Paris 13 - PRES Sorbonne Paris Cité
benbarkahazar@yahoo.fr

À l'heure des délocalisations massives et de la recherche incessante des profits, une fracture s'est installée entre les salariés et leurs organisations. Ce qui a poussé plusieurs groupes à jouer la carte de la RSE et du Développement Durable. Dans cette investigation à caractère théorique, nous nous intéressons aux conséquences attitudinales et comportementales des salariés face à une gouvernance socialement responsable de la part de leur entreprise. Ainsi, le rôle des dirigeants est de plus en plus associé à leur engagement dans une démarche de responsabilité sociale. Cet engagement s'inscrirait en effet dans une logique de respect des principes de bonne gouvernance ainsi que de la suprématie des relations avec les parties prenantes. Du fait que la RSE s'orienterait plutôt vers une approche partenariale, nous nous concentrons dans le cadre de notre recherche sur les employés comme une des parties prenantes de l'organisation. Nous soulignons que la relation des employés avec leur organisation se base sur le principe de réciprocité dans la mesure où leurs attitudes et comportements, seraient dépendants de l'engagement de celle-ci dans la satisfaction de leurs attentes. La relation employé-entreprise dépendrait ainsi fortement d'une gouvernance socialement responsable.

Mots Clés : RSE, Gouvernance d'entreprise, parties prenantes, comportement organisationnel, norme de réciprocité

Introduction

Outre les phénomènes de délocalisations massives, de restructurations répétitives et de recherche incessante des profits qui ont conduit à la dégradation des conditions de travail causant ainsi une fracture entre les salariés et leurs organisations, les scandales financiers sont devenus de plus en plus fréquents, les débats sur les comportements contraires à l'éthique des dirigeants d'entreprises (Igalens et Gond, 2008) se sont multipliés et la pression croissante des parties prenantes (Freeman, 1984) n'a cessé de s'intensifier. Tous ces facteurs ont été déterminants et ont poussé les entreprises contemporaines à intégrer dans leur stratégies et leurs pratiques de gouvernance de nouvelles dimensions telles que le respect des principes de la saine concurrence, l'adoption de l'éthique dans les actions commerciales, l'allocation de moyens en faveur de la préservation de l'environnement naturel de l'entreprise ainsi que l'application des principes d'égalité, d'équité, de justice et de transparence dans les interactions avec les différentes parties prenantes. En d'autres termes, ces entreprises ont été contraintes de commencer à jouer la carte de la RSE et du Développement Durable dans leurs pratiques de gouvernance.

Une gouvernance socialement responsable se présente comme une démarche de gouvernance intégrant dans ses pratiques et ses politiques des dimensions sociales, environnementales et économiques, prônant ainsi les principes d'une bonne gouvernance tels que l'adoption de l'éthique comme une base à toutes les interactions avec les différentes parties prenantes, la communication sur toutes les actions entreprises par l'organisation ainsi que la transparence et le partage équitable de la valeur créée.

Reposant principalement sur la théorie des parties prenantes, la RSE s'orienterait plutôt vers l'approche partenariale de la gouvernance. En ce sens, nous nous

concentrons dans le cadre de notre recherche sur les employés comme partie prenante principale. Ces derniers se trouvent souvent affectés par les actions et les pratiques de l'entreprise à laquelle ils appartiennent.

Nous soulignons par ailleurs, que la relation des employés avec leur organisation se base sur le principe de réciprocité et se trouve ainsi régie par la théorie de l'échange social. En effet, les attitudes et comportements des salariés seraient dépendants de l'engagement de celle-ci dans la satisfaction de leurs attentes et la réalisation de ses obligations envers eux. Nous stipulons dans ce cadre que la relation employé-entreprise dépendrait fortement d'une gouvernance socialement responsable.

L'objectif de cette recherche est de modéliser l'impact d'une gouvernance socialement responsable sur les attitudes et les comportements des salariés en milieu de travail par le biais de la norme de réciprocité ainsi que la théorie des parties prenantes. Cette modélisation aspire à offrir un cadre théorique qui servira de base pour les recherches empiriques futures qui viseront à tester et évaluer la pertinence de cette investigation théorique.

Gouvernance et RSE

La responsabilité sociale des entreprises (RSE)

La paternité du concept de RSE revient à Bowen (1953), qui en a fait l'un des concepts fondamentaux des recherches en *Business Ethics*, *Business and Society* et la *Social Issue Management* (Gendron, 2000). Pour Bowen, la Corporate Social Responsibility (CSR) « 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 considérés comme désirables par notre Société ». Toutefois, c'est à partir des

années 70 que le concept de RSE avait commencé à prendre de l'essor et ce, avec les travaux de Carroll (1979). Sa modélisation de la RSE était en effet marquante ; il y a intégré simultanément, différentes définitions du concept ainsi que leurs contradictions. Ainsi, selon Carroll (1979, 1991), « les entreprises ont des obligations économiques, légales, éthiques et philanthropiques envers leurs environnements ». Une autre approche de la RSE, encore plus marquante, a visé la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984). Sans se centrer sur le contenu du comportement social de l'entreprise, cette approche définit le champ d'application de ce dernier en maintenant l'idée que les entreprises n'ont pas de responsabilités envers la société en général, mais doivent plutôt être concernées par les individus ou les groupes d'individus pouvant être directement ou indirectement affectés par leurs activités (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995).

De nos jours, certes l'idée de la responsabilité sociale est loin de faire l'unanimité auprès des dirigeants des entreprises françaises, pourtant il existe bel et bien un dispositif juridique obligatoire en matière de reporting social. En effet, l'article 116 de la loi « Nouvelles Régulations Economiques », plus connue sous le nom « loi NRE », impose dès 2002, un reporting social et environnemental pour les sociétés cotées en bourse. Ce dispositif prévoit que le rapport annuel de ces sociétés contienne des informations relatives à la manière dont l'entreprise prend en compte les conséquences sociales et environnementales de ses activités. Ainsi, les entreprises sont dans l'obligation d'y détailler, outre les informations financières et économiques, des données sociales et environnementales. De ce fait, l'enjeu majeur des entreprises consiste alors à « répondre à la nécessité de maximiser les objectifs de l'entreprise par l'entremise de sa rentabilité, au profit de l'actionnaire, mais aussi de ses autres partenaires » (Allouch et al, 2004). Une des définitions les plus récentes de la RSE est celle de la Commission européenne qui a présenté la RSE comme « la

responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Dans le cadre de cette définition, elle met l'accent sur l'importance d'une collaboration avec les parties prenantes de l'entreprise dont la priorité devrait être l'adoption d'une stratégie intégrant toutes les dimensions d'une démarche RSE.

Les approches théoriques de la gouvernance

Charreaux a défini la gouvernance en 1997, comme l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants. Selon lui, la fonction principale d'un système de gouvernance consiste à contribuer à l'amélioration de l'efficacité de la firme. En 1999, il stipule la coexistence de plusieurs « paradigmes concurrents » quant aux approches de la gouvernance et a ainsi fait la distinction entre deux courants différents relatifs aux théories micro de la firme. Il a opposé le courant disciplinaire au courant cognitif.

Le courant disciplinaire reposerait selon Charreaux (2006) sur la vision contractuelle de la firme. L'entreprise est ainsi représentée comme un « nœud de contrats » se composant d'un centre décisionnel chargé de contracter et gérer, de façon centralisée, l'ensemble des contrats nécessaires à son activité.

Dans cette logique contractuelle, la firme existerait, selon Charreaux (2006), car elle permet de réduire, mieux que le marché, les pertes d'efficacité dues aux conflits d'intérêts entre les parties prenantes. Par ailleurs, ce courant met en évidence deux modèles de gouvernances : le modèle actionnarial et le modèle partenarial.

La vision actionnariale, qui domine encore actuellement les réflexions et les écrits en matière de gouvernance d'entreprise, est née

suite à la modélisation de Jensen et Meckling (1976). Pour Charreaux (2006), ce modèle actionnarial s'appuie sur la branche normative de la théorie d'agence, où l'actionnaire est considéré comme « principal » tandis que le dirigeant est « l'agent ». Il est principalement axé sur le problème de la divergence d'intérêts entre actionnaires et dirigeants, qui émerge suite à la séparation entre la propriété et le pouvoir. Le système de gouvernance de cette approche actionnariale met en exergue les investisseurs financiers qu'il faut protéger et sécuriser par la mise en place de mécanismes qui permettent de discipliner le dirigeant et de réduire son espace discrétionnaire. Selon Charreaux (2006), c'est en effet ce modèle financier qui constitue « la toile de fond » principale pour la rémunération des dirigeants et des administrateurs, le rôle et la composition des conseils d'administration, la mesure de la performance, le droit d'expression, ainsi que la protection des petits porteurs. Il n'en demeure pas moins que ce modèle dominant de la gouvernance a connu des évolutions majeures : initialement focalisée sur les dirigeants, l'attention se porte plutôt sur les actionnaires « dominants » qui profiteraient de leur position pour s'appropriier la majeure partie de « la rente ». De ce fait la préoccupation du modèle financier s'est déplacée pour porter davantage sur les conflits actionnaires dominants/ petits porteurs que sur les conflits actionnaires/ dirigeants. Cette évolution a ainsi conduit La Porta et al. (2000, p.4) à définir la gouvernance d'entreprise comme l'ensemble des mécanismes par lesquels les investisseurs externes se protègent contre le risque d'expropriation par les dirigeants et les administrateurs dominants (internes).

«Corporate governance is, to a large extent, a set of mechanisms through which outside investors protect themselves against expropriation by the insiders».

Par ailleurs, d'après Charreaux (2004), cette approche actionnariale de la gouvernance

souffrirait d'un faible réalisme au vu du rôle mineur joué par les actionnaires dans le financement des entreprises, ainsi qu'en ce qui concerne la relation, qu'il considère ambiguë, liant les systèmes disciplinaires à la performance actionnariale en termes de création de valeur. C'est pourquoi le fait d'élargir ce modèle de la gouvernance de façon à prendre en compte l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, s'est imposé.

En effet, le modèle disciplinaire partenarial a conduit à la généralisation de la démarche de la gouvernance à l'ensemble des parties prenantes (*stakeholders*), ainsi la firme est considérée, selon cette approche, comme une équipe de facteurs de production. Pour Charreaux, ce sont les synergies entre ces facteurs et la convention des efforts de l'ensemble des parties prenantes qui sont à l'origine de la création de valeur partenariale appelée aussi « rente organisationnelle ». En effet, selon Charreaux (2006), cette approche partenariale suppose que les relations entre la firme et les différentes parties prenantes ne se réduisent pas à de simples échanges marchands régis par les prix, mais sont plutôt co-construites. Il va sans dire aussi que pour Charreaux (1995) et Charreaux et Desbrières (1998), cette approche conduit à étudier et à évaluer le système de gouvernance en vertu de sa capacité à créer de la valeur partenariale pour l'ensemble des partenaires, et ce, en réduisant les pertes de valeur dues aux conflits relatifs à la redistribution de la rente entre les différentes parties prenantes. Ainsi, la modélisation de la création de valeur dans le modèle partenarial se résume essentiellement à la résolution des conflits d'intérêts en agissant sur la répartition (Charreaux, 2002).

Tout au long de ces différentes approches théoriques de la gouvernance, la responsabilité des dirigeants s'est vue s'étendre d'une vision qui privilégie l'actionnaire à une autre plus large qui intègre et protège les intérêts des différentes parties prenantes qui participent à la création

de valeur organisationnelle. Ainsi, l'approche partenariale de la gouvernance conduit vers une vision contemporaine de la responsabilité sociale qui inscrit l'entreprise dans une démarche de management fondée sur la théorie des parties prenantes « *Stakeholder Theory* ». C'est une démarche qui suppose en effet, que la firme socialement responsable doit honorer un certain nombre d'obligations envers différentes parties prenantes, tout en intégrant à ses objectifs économiques, des dimensions sociales et environnementales (Perez, 2005).

La « Stakeholder Theory » : la théorie de référence pour une gouvernance socialement responsable

D'après Blair (1995) et Charreaux et Desbrières (1998), le concept de « Stakeholder » est devenu incontournable dans les recherches centrées sur les systèmes de gouvernance d'entreprise. Pour Carroll (1991), cette notion permet de « personnaliser la responsabilité sociale en délimitant les groupes ou les acteurs vis-à-vis desquels l'entreprise devrait être responsable ». La « Stakeholder Theory » constitue en effet, un cadre qui permet de décrire, évaluer et gérer les responsabilités de l'entreprise. Cette théorie suppose d'ailleurs que l'entreprise évolue dans un environnement où coexistent différents acteurs avec différentes exigences et demandes, et à l'égard desquels elle est tenue d'honorer des engagements sociétaux. Par ailleurs, il est à noter que cette théorie est axée vers différentes perspectives.

D'abord la Perspective Descriptive selon laquelle l'organisation est considérée comme ayant des parties prenantes sur lesquelles ses activités peuvent avoir des impacts. Brinner et Cochran (1991) à qui revient la paternité de la version descriptive de la « Stakeholder Theory », considèrent que c'est une approche qui part du principe selon lequel, la nature des parties prenantes, leurs valeurs, leur

degré d'influence sur la prise de décision ainsi que la nature de la situation permettent d'anticiper et de prédire le comportement organisationnel. La « Stakeholder Theory » se présente dans ce cas comme un outil d'analyse des pratiques menées par les entreprises en matière de responsabilité sociale. Ensuite, il y a la Perspective Instrumentale qui consiste à mettre en valeur les relations entre la gestion des interactions avec les parties prenantes et la performance organisationnelle. Selon cette perspective, il est indispensable de prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes pour pouvoir atteindre l'objectif crucial de création de valeur. Enfin, la Perspective Normative dont la logique est de légitimer et de prendre en compte les intérêts des différentes parties prenantes dans la gouvernance de l'entreprise et d'intégrer ainsi dans ses préoccupations la problématique de respect de la personne et de la justice organisationnelle en matière de management des parties prenantes. Il s'agit en effet dans cette vision, de formuler et prescrire des normes et des principes généraux de management tout en admettant le fait que les intérêts des parties prenantes disposent d'une valeur intrinsèque (Jones et Wicks, 1999). Pour Mercier et Gond (2005), cette approche normative se présente comme incontournable pour la justification ultime de toute construction théorique relative à la « Stakeholder Theory ».

Bien que différenciées sur certains points, ces perspectives laissent à penser que la « Stakeholder Theory » constituerait un élément central dans les réflexions managériales qui permettraient de raisonner à la fois gouvernance et RSE. C'est justement dans cette logique que Igalens (2006) a préconisé que les mutations économiques et sociales aient poussé les entreprises à s'efforcer de manière proactive d'améliorer les niveaux de vie et les conditions de travail de leurs employés, d'aider les communautés dans lesquelles elles opèrent, ainsi que de préserver et protéger l'environnement. Et ce, outre la poursuite du profit et la protection

des parties prenantes. La responsabilité sociale devient ainsi multidimensionnelle et on passe d'une vision « moniste » de la firme à une vision pluraliste qui appréhende la firme comme une entité ouverte à son environnement, rejoignant de ce fait l'approche partenariale de la gouvernance des entreprises qui intègre l'ensemble des parties prenantes dans son processus de création de valeur. Cette perspective élargie de la gouvernance stipule en effet, que la responsabilité des dirigeants ne se réduit plus à son aspect économique et légal, mais intègre également les aspects éthique et discrétionnaire ; ce qui tend ainsi à suggérer l'intégration des préoccupations sociales et environnementales dans les décisions managériales. Nous pouvons d'ores et déjà déduire que le fait d'introduire la RSE dans le processus de conception de la gouvernance permettrait de faire converger les conceptions actionnariale et partenariale à travers la conciliation des intérêts, parfois contradictoires, des différentes parties prenantes et ce, par le biais de la prise en compte des critères de responsabilité sociale et du développement durable.

Dans ce contexte, Van Marrewijk (2003) considère que l'engagement de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes est l'essence du concept de responsabilité sociale ; selon lui, la RSE se présente comme l'ensemble d'activités, volontaires par définition, prenant en compte les préoccupations sociales et environnementales dans l'activité de l'entreprise ainsi que dans son interaction avec ses parties prenantes.

L'interaction Parties Prenantes/ Entreprise se présente ainsi comme un aspect principal dans le cadre de toute démarche RSE. Et c'est dans cette même logique que Maignan et al. (2005) considèrent que l'entreprise devrait être socialement responsable à l'égard des acteurs avec lesquels elle interagit.

« Even though businesses in general are accountable toward society in large, individual business can be deemed

responsible only toward the definable agents with whom it interacts »

En effet, pour Clarkson (1995) et Donaldson et Preston (1995), une perspective fondée sur la « Stakeholder Theory » est une condition *sine qua non* pour une conception optimale de la RSE. Cette théorie permet justement de cerner le champ de responsabilité de l'entreprise.

« To whom should the firm be responsible? » (Freeman, 1984)

Munilla et Miles (2005) prônent, à leur tour, la primauté de la perspective RSE orientée «parties prenantes».

« Stakeholder primacy - based CSR perspective »

Toutes ces perceptions et réflexions nous mènent à nous rendre compte de la capacité de la «Stakeholder Theory» à capter les différentes facettes du construit RSE. Les parties prenantes jouent en effet, un rôle prépondérant dans l'orientation et la redirection du comportement sociétal de l'entreprise.

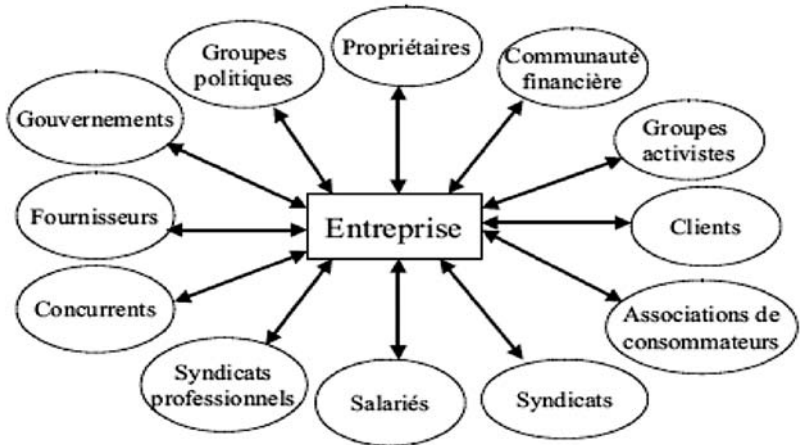
Le salarié : partie prenante au cœur des pratiques de RSE

La théorie des parties prenantes est exposée à deux difficultés principales, à savoir l'identification des parties prenantes de l'entreprise et leur hiérarchisation ainsi que la complexité de leurs attentes parfois contradictoires. En ce sens Freeman (1984) propose trois niveaux pour appréhender les différentes parties prenantes d'une entreprise. Le premier niveau c'est le niveau « rationnel » qui consiste en une approche descriptive qui permet une identification exhaustive des parties prenantes tout en s'appuyant sur la schématisation de leur «cartographie ».

Ensuite, il y a le niveau « processus » qui s'appuie sur la procédure systématiquement

Figure 1

Cartographie des parties prenantes d'une grande entreprise¹



développée par l'entreprise pour prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans son processus d'élaboration, de mise en œuvre et de contrôle de la stratégie (Freeman, 1984, Carroll, 1989). Et le dernier niveau c'est le « transactionnel » dont la logique est de chercher à comprendre comment interagir, négocier et gérer les parties prenantes.

Étant un des acteurs principaux de la responsabilité sociale de l'entreprise et ce, par ses actes, sa participation et ses interactions (Levet, 2005), nous nous intéressons dans notre travail au « salarié » comme partie prenante déterminante au cœur des pratiques de RSE de l'entreprise dans laquelle il opère, évolue et interagit. En effet, selon Igalens et Point (2009), les employés présentent la particularité de se situer à la fois à l'amont et en aval en matière de processus RSE. Ils peuvent ainsi être à l'origine d'engagements de la part de l'entreprise tels que les engagements citoyens ; comme ils peuvent aussi être à l'origine du succès ou de l'échec de la politique de RSE, notamment en fonction de leur engagement personnel dans les actions qui en découlent. Levet (2005), pour sa part,

considère le salarié comme ayant généralement tendance, d'une part, à réclamer des efforts de fidélisation, un soutien à sa sécurité ainsi qu'une réelle transparence de la part de son organisation ; et d'autre part, se devant d'agir de manière citoyenne en étant à la fois préoccupé des agissements de son entreprise et responsable de ses propres interventions. C'est justement à cet égard que le salarié est au cœur des pratiques de RSE et de développement durable de son entreprise.

Les pratiques de gouvernance socialement responsable

L'engagement dans une démarche de gouvernance socialement responsable se décline dans des pratiques que l'on peut qualifier de « bonnes pratiques de gouvernance » en matière de RSE. Ces pratiques sont le fruit de politiques mises en place par l'organisation en faveur des domaines économique, environnemental, sociétal et social.

1. *Ernult et Ashta, 2007, p.23.*

Par ailleurs, soulignons qu'il y a également des facteurs contextuels qui conditionnent l'entreprise dans sa démarche de gouvernance socialement responsable. En effet, pour Collier et Esteban (2007), l'engagement 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 de ces facteurs. Les salariés vont ainsi réagir à ce qu'ils perçoivent comme comportements responsables ou irresponsables de leur organisation tout en étant influencés par les facteurs contextuels qui la caractérisent.

Nous tenons à signaler que, outre ses obligations basiques, la gouvernance socialement responsable véhicule les notions d'éthique, de communication, de transparence, de confiance et de partage des responsabilités.

Les facteurs contextuels fondés sur l'éthique

D'après Collier et Esteban (2007), le contexte organisationnel est souvent décrit dans la littérature par **le climat et la culture éthiques**. Théoriquement ces deux construits sont distincts, mais au niveau pratique ils semblent avoir autant de similitudes que de différences (Trevino, 1998).

En ce qui concerne le climat social, il dépend en grande partie, d'après Igalens et al. (2008), de la qualité de la direction de l'entreprise et des valeurs auxquelles celle-ci adhère. La culture quant à elle, trouve ses racines profondes dans l'identité de l'entreprise. Ainsi, des principes organisationnels légitimes et un climat social favorable assurés par la RSE, favoriseront l'émergence de l'identification des employés à des valeurs de responsabilité et d'intérêt à l'égard des autres membres de l'organisation. Ce contexte devient de ce fait, propice au déclenchement de comportements et d'attitudes positifs et productifs de la part

des différentes parties prenantes ; notamment les salariés.

Dans ce contexte, les organisations ont la possibilité d'adopter et de développer deux types de programmes éthiques. En effet, d'après Igalens et al. (2008), les **programmes éthiques** peuvent être soit dédiés à la conformité afin de discipliner et de contrôler les comportements des employés dans le but d'obtenir leur adhésion, soit centrés sur les valeurs, afin de répondre aux attentes éthiques des parties prenantes, et de favoriser par conséquent des comportements et attitudes positifs de leur part. Par ailleurs, soulignons que les programmes éthiques relatifs à la RSE se présentent comme une réponse à certaines attentes des différentes parties prenantes. Tout comme ils peuvent se présenter comme une conséquence des pressions faites par les principales parties prenantes institutionnelles (Igalens et al., 2008). Nous stipulons que, qu'elles soient en vue de satisfaire les attentes ou en réponse à des pressions, les politiques éthiques adoptées peuvent être intégrées dans les politiques et pratiques de l'entreprise de façon à produire la performance de celle-ci ainsi que des comportements productifs de ses parties prenantes, ses salariés en l'occurrence.

Il existe une multitude de définitions et d'interprétations du concept d'éthique. Si l'on parle de l'éthique des affaires, le concept est né aux Etats-Unis en réaction aux scandales des années 1980 à Wall Street. L'éthique des affaires tente ainsi d'établir une continuité entre le code de conduite du bon entrepreneur et celui que doit établir l'entreprise. Ce qui la conduit à devoir annoncer clairement ses droits et devoirs envers la société par le biais des valeurs qu'elle associe à sa mission. Cela soulève une ambiguïté : on demande à l'entreprise d'être « éthique » en affichant des principes qui se traduisent dans son comportement, mais aussi en faisant en sorte que ces derniers soient compatibles avec les attentes éthiques de la société au sens large (Delbard, 2009).

L'enjeu crucial est la recherche d'une adéquation entre l'éthique d'une entreprise, conçue comme un ensemble de règles collectives auxquelles doivent se conformer les employés, et l'éthique personnelle des individus qui interagissent au sein du groupe. Des liens existent assez naturellement entre éthique et responsabilité sociale : l'affirmation de valeurs éthiques engage la responsabilité de l'entreprise et peut en outre lui permettre de formaliser une démarche avant de déployer une stratégie dans le champ du développement durable. Les exigences de transparence, de lutte contre la corruption sont par ailleurs des éléments à part entière de la responsabilité sociale tout autant que les questions essentielles de l'éthique. D'autre part, l'adhésion des salariés aux valeurs affichées par leur entreprise est un facteur non négligeable d'implication du personnel, nécessaire également à l'accomplissement d'une démarche de responsabilité sociale. L'éthique apparaît donc comme un élément indispensable à l'élaboration d'une démarche de responsabilité sociale ; c'en est d'ailleurs souvent l'un des piliers, mais certainement pas la finalité. (Delbard, 2009).

Il est également important de souligner que l'éthique joue un rôle important dans la définition même du concept de RSE.

Le respect de l'éthique de cette responsabilité forge justement l'une des conditions fondamentales d'une gouvernance socialement responsable qui n'est autre que la confiance. Lorsqu'on parle de confiance dans le cadre d'une gouvernance socialement responsable on fait référence à un mécanisme de réciprocité qui régit cette relation de confiance entre l'organisation et ses différentes parties prenantes. En effet, quelle que soit sa place dans la hiérarchie, un dirigeant doit faire confiance à ses collaborateurs en évitant de tout contrôler ; et réciproquement, lui-même doit faire preuve d'un comportement prônant justice, équité et objectivité pour qu'il puisse être en mesure d'inspirer

confiance. L'éthique constitue de ce fait l'une des bases d'un rapport générateur de confiance.

Les « bonnes pratiques de gouvernance » en matière de RSE

Partage de la responsabilité ainsi que de la valeur créée :

L'entreprise vue comme une institution suppose un exercice démocratique de la gouvernance qui tienne compte des relations complexes et multiples entre les dirigeants et les parties prenantes (Saulquin, 2009). Pour certains auteurs, il n'existe pas d'opposition fondamentale entre la maximisation de la valeur actionnariale et la satisfaction des attentes des autres parties prenantes. Pour Saulquin (2009), le dirigeant peut chercher à fidéliser les employés, partie prenante primordiale, avec des pratiques salariales innovantes plutôt que de verser des dividendes aux actionnaires qui ne sont pas directement à l'origine de la création de valeur. De ce point de vue, une bonne gouvernance repose sur l'équité concernant la répartition des gains de productivité entre l'entreprise et l'ensemble de ses parties prenantes. C'est dans cette optique que Verne (2006) plaide pour un partage équitable de la valeur ajoutée qui, selon lui, permet d'éviter les conflits qui ont des conséquences négatives sur la gouvernance à long terme et le comportement des salariés à court et moyen terme. En effet, cette équité dans le partage de la valeur ajoutée est l'une des pratiques de gouvernance socialement responsable de base qui conditionnent les attitudes et comportements des salariés. Nous supposons de ce fait que ce partage juste et équitable favoriserait des comportements positifs et productifs des employés et développerait ainsi leur bien-être en milieu de travail. L'aspect RSE dans la pratique du partage équitable de la valeur créée réside ici, dans l'importance accordée à la dimension sociale dans la pratique de la gouvernance.

La Communication en matière de RSE :

Les entreprises utilisent plusieurs moyens pour communiquer sur leurs pratiques RSE. Outre leur rapport annuel stipulé dans la loi NRE du 15 mai 2001, les entreprises communiquent sur leurs actions RSE sous plusieurs autres formes. Elles peuvent en effet, tenter d'influencer les leaders d'opinion, avoir recours au mécénat solidaire, ou créer des sites internet spécifiques prônant ainsi les dimensions environnementales, sociales ou sociétales. L'exemple de Veolia en est une preuve irréfutable ; en effet l'entreprise a développé un site internet communautaire dédié à la course Vendée Globe et aux problèmes auxquels est confronté le monde marin. Grâce à ce site, Veolia a pu communiquer une image de responsabilité environnementale (Delbard, 2009). Par ailleurs, la communication en interne n'est pas à négliger.

En effet, l'orientation responsable de l'organisation doit également être communiquée avec efficacité en interne, afin que chaque collaborateur commence à s'impliquer dans cette logique et puisse contribuer efficacement à l'intégration de la RSE dans la culture de son entreprise. La clé de la réussite consiste à communiquer fréquemment et d'une manière extensive à tous les salariés. D'après Delbard (2009), la communication interne sert à informer les salariés au sujet des défis que l'entreprise s'est fixés ainsi que des résultats qu'elle a obtenus. Il est aussi important de dire où l'entreprise peut s'améliorer et de communiquer sur ses succès ; la transparence est appréciée et aide à construire la confiance. Pour Lépineux et al (2010), communiquer sur ses nouveaux engagements en matière de responsabilité sociale à la fois, en interne et en externe, est une phase préliminaire indispensable qui représente une clé de la réussite de l'entreprise dans l'appropriation de la problématique de la RSE et du développement durable.

Le volet communication constituant ainsi le miroir d'une gouvernance socialement responsable, peut être considéré comme un stimulus pour les salariés en quête d'un cadre organisationnel favorable à davantage d'investissement personnel et propice au développement de la fierté, du bien-être et de sentiments d'appartenance.

Favoriser la transparence pour gagner en confiance :

Il existe des évolutions significatives dans le domaine de la gouvernance en termes de pratiques favorisant la transparence et le contrôle. L'article 116 de la loi NRE rend obligatoire la publicité sur les rémunérations directes (salaires, primes...) et indirectes (avantages sociaux, plans de retraite) perçues par les mandataires sociaux. D'après Saulquin (2009), cette obligation permet plus de transparence et sa finalité est double : réduire le déséquilibre entre la rémunération des dirigeants et les résultats financiers de la société, et faciliter le contrôle par les actionnaires des rémunérations attribuées aux dirigeants. C'est dans cette perspective que de nombreux comités de rémunération ont été mis en place dans les organisations.

Parallèlement, la loi NRE encourage les petits porteurs à intervenir plus fréquemment. Selon Saulquin (2009), elle permet aux actionnaires minoritaires, dès lors qu'ils représentent 5% des actions de la société de se faire entendre et d'exercer un pouvoir de contrôle (il fallait réunir 10% avant la loi NRE). Dans la foulée de nombreuses associations de défense des actionnaires minoritaires se sont créées en France.

Elles ont ainsi la possibilité d'agir en justice au nom de l'intérêt social, de demander une expertise en gestion sur certaines opérations, de faire inscrire à l'ordre du jour un projet de résolution, de poser des questions écrites, de demander la révocation du commissaire aux comptes...

Dans un tel cadre, où la transparence concernant les rémunérations ainsi que la

protection des pouvoirs des actionnaires minoritaires sont une devise, nous stipulons que les employés y développent des attitudes et comportements positifs. Ces comportements jugés positifs, sont en effet favorisés du fait de la confiance assurée par ce principe de transparence qui conditionne le système de gouvernance de l'entreprise.

La théorie de l'échange social et la norme de réciprocité comme fondements théoriques pour expliquer la perception des salariés des pratiques de gouvernance socialement responsables

L'opérationnalisation de la relation Individu-Organisation socialement responsable

Dans les théories de l'organisation, le contrat traduit la première relation entre l'individu et son organisation. Etant volontaire, ce contrat concrétise un échange fondé sur la promesse et l'obligation (Barnard, 1938). Cette vision utilitariste est désormais dépassée. En effet, le volet psychologique qui régit la relation employé-organisation témoigne de l'existence d'un contrat de type « relationnel » qui est non écrit, implicite et où les objectifs sont animés par la subjectivité, l'identification et la sympathie envers un collectif (Neveu, 2002). Cette approche relationnelle trouve justement son fondement dans **les théories de l'échange social** qui se sont intéressées aux conditions d'émergence des différents comportements et attitudes organisationnels, ainsi qu'au rôle des processus émotionnels dans le déclenchement de ces attitudes et comportements. Ainsi, nous estimons que la compréhension de l'influence que la gouvernance socialement responsable pourrait avoir sur les comportements organisationnels des salariés nous semble possible à travers une analyse de la relation employés-entreprise par les théories de l'échange social ainsi que **la norme de réciprocité**.

Nous mobiliserons de ce fait les théories de l'échange social et la norme de réciprocité pour **expliquer comment une organisation qui adopte des pratiques de gouvernance socialement responsable, peut influencer le contexte organisationnel, orienter la perception des salariés et être ainsi à l'origine de comportements organisationnels productifs et d'attitudes et affects positifs**.

Conceptualisation de la Théorie de l'échange social et de la norme de réciprocité dans un contexte de « gouvernance socialement responsable »

Aujourd'hui, l'échange social est l'une des structures théoriques les plus dominantes utilisées pour examiner les relations d'emploi et leurs conséquences sur les attitudes et comportements des employés. En révisant les origines de « la théorie de l'échange » et son développement, on se concentre sur les travaux de Homans (1958) ; March et Simon (1958) ; Gouldner (1960) et Blau (1964) comme base de fondement théorique pour les recherches examinant les relations d'emploi selon l'optique de l'échange ; Shore et Coyle Shapiro (2003) parlent même de « principe d'universalité » concernant l'échange social comme structure théorique de la relation d'emploi. Homans (1961) a défini le processus d'échange social comme « *l'échange d'activités tangibles ou intangibles, et plus ou moins coûteuses ou rentables, entre deux personnes au moins* ».²

De son côté Blau (1964) définit l'échange social comme « le processus de donner et de rendre qui engage deux ou plusieurs personnes dans une relation »³. Pour Blau (1964) l'échange social ne prend pas en

2. Homans, G.C. (1961), *Social Behavior*, New York: Harcourt, Brace and World, p.13.

3. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

compte les dimensions sociologiques et psychologiques des individus. Il concentre son attention sur le processus strictement social ; Selon lui, « *l'objectif de la théorie de l'échange est d'expliquer le phénomène social à partir des échanges en analysant les processus de réciprocité qui composent l'échange, et non pas d'expliquer pourquoi les individus s'engagent dans des relations d'échange à partir de leurs motivations et de facteurs psychologiques* »⁴.

Dans une perspective similaire, et tout en s'inspirant du travail de Barnard (1938), March et Simon (1958) établissent un modèle récompenses-contributions pour analyser et expliquer la relation d'échange entre un employé et son organisation. Ils ont montré que l'échange c'est là où l'organisation offrait des récompenses suite aux contributions de l'employé. Les premières études ont commencé par se concentrer sur les résultats conduisant au processus d'échange avant d'expliquer d'une manière plus détaillée le processus sous-jacent par l'examen de la norme de réciprocité. Pour Alvin et Gouldner, la norme de réciprocité doit être vue comme un mécanisme de démarrage d'une interaction sociale. Ainsi, ce sont les avantages à tirer d'une relation d'échange qui incitent deux individus à développer une interaction sociale. La norme de réciprocité est, par conséquent, antérieure à la cristallisation de leurs attitudes et responsabilités respectives. Et c'est le processus d'échange qui sert de mécanisme de régulation de l'interaction sociale. En somme, selon Gouldner, c'est la norme de réciprocité qui fonde les rapports sociaux ; alors que selon Blau, ce sont les conditions réelles de l'échange. En se basant sur la norme de réciprocité, Blau (1964) décrit l'échange social comme entraînant des obligations non spécifiées : lorsqu'un individu fait une faveur à un autre, il y a une attente « *expectation* » de retour futur. Le retour futur est basé sur une confiance individuelle en l'autre partie d'accomplir équitablement ses obligations sur le long terme (Holmes, 1981).

A la base de cette norme de réciprocité nous suggérons que les employés peuvent développer un certain sens d'obligation et s'engager ainsi dans des comportements positifs et productifs, et éventuellement dans des comportements de citoyenneté organisationnelle, dans le but de renforcer la responsabilité sociale de leur entreprise, ou au contraire, s'engager dans des comportements contre-productifs pour punir l'organisation et s'opposer ainsi à des pratiques de gouvernance irresponsables socialement.

« *By discharging their obligations for services, individuals demonstrate their trustworthiness and the gradual expansion of mutual service is accompanied by a parallel growth of mutual trust* » (Blau, 1964).

Ainsi, c'est par le biais de l'évaluation cognitive que les employés évaluent la qualité de leurs échanges avec leur organisation. Cette évaluation détermine en grande partie leurs réactions comportementales et attitudeles suite aux pratiques de gouvernance entreprises par celle-ci. Dans ce contexte, soulignons que les salariés ont tendance à répondre aux contributions positives qu'ils perçoivent de leur organisation. Leur rétribution dépend dans ce cas de la valeur qu'ils accordent aux pratiques de l'organisation, ses intentions ainsi que ses ressources en matière de gouvernance socialement responsable.

« *Organizational practices that engender favorable justice perceptions incur a sense of obligation to recompense the organization in a manner befitting a social exchange relationship* »⁵.

En somme, les pratiques de gouvernance socialement responsable de la part de l'entreprise matérialisées par le partage juste et équitable de la valeur créée ainsi que le partage des responsabilités, par la

4. Blau, P. M. (1964), *op. cit.*, p.9

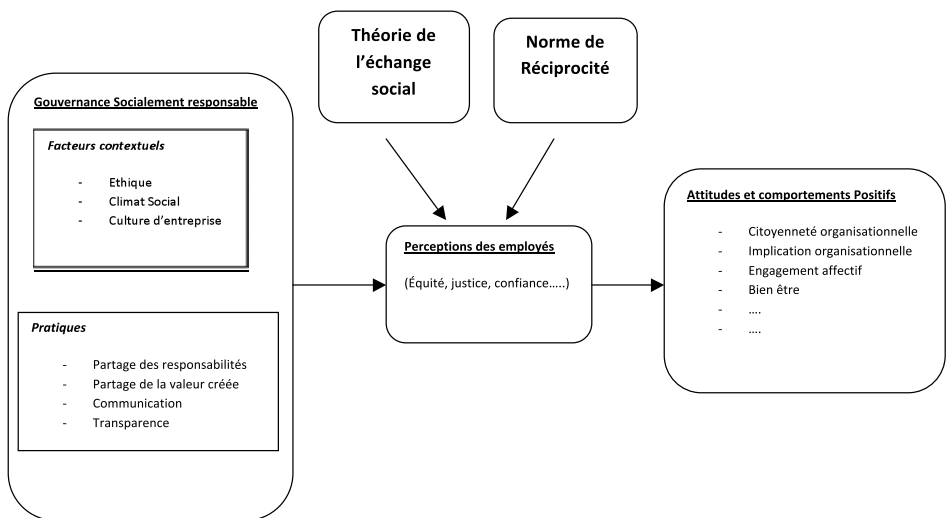
5. Kelly et Bennett, 2003, p.397.

communication, sans oublier la transparence en ce qui concerne les rémunérations et la protection des petits porteurs, proviennent de la volonté et la capacité de celle-ci à être digne de confiance et engendrer ainsi une obligation de réciprocité chez les employés. Cette réciprocité se traduira dans ce cas par des comportements productifs, des pratiques de citoyenneté organisationnelle ainsi que des sentiments de justice, de fierté et de bien être. C'est la manière dont les salariés récompensent leur organisation pour ses efforts en matière de gouvernance socialement responsable. Nous stipulons donc que cette relation d'échange entre l'employé et son organisation est en effet régie par les mécanismes de l'échange social.

Vu que la réussite de toute démarche organisationnelle engagée par l'entreprise dépend de la volonté de ses employés à collaborer (Igalens et al., 2008), la RSE intègre l'Homme au cœur des politiques de gouvernance. D'où l'importance de s'attarder sur ses attitudes et comportements au travail. En effet, les attitudes et les comportements des salariés dans leur milieu de travail sont tributaires du contexte organisationnel dans lequel ils opèrent, et évoluent en fonction des valeurs auxquelles ils s'identifient. Ils développent ainsi une perception quant à la réciprocité et l'échange social qu'ils génèrent avec leur organisation. En effet, nous soulignons que la relation des employés avec leur organisation se base sur le principe de réciprocité dans la mesure où leurs attitudes et comportements affectant le processus de développement et de création de valeur de l'entreprise, seraient dépendants de l'engagement de celle-ci dans la satisfaction de leurs attentes et la réalisation de ses obligations envers eux. Nous avons de ce fait, stipulé que la relation employé-entreprise dépendrait ainsi

Synthèse et Conclusion :
Modélisation conceptuelle des conséquences comportementales et attitudinales des pratiques de gouvernance socialement responsable

Figure 2
Modélisation de l'impact d'une Gouvernance socialement responsable sur les attitudes et les comportements des salariés en milieu de travail



fortement d'une gouvernance socialement responsable.

Pour synthétiser notre investigation théorique, nous présentons ci-dessus une modélisation conceptuelle dont l'ambition est d'approfondir notre recherche dans le cadre de travaux futurs.

Cette recherche est évidemment encore à un stade primaire. Cette étude souffre en effet de l'absence de terrain de recherche ainsi que de données réelles qui nous auraient permis d'obtenir des résultats empiriques pertinents. Un effort de recherche empirique est donc à envisager pour enrichir notre compréhension des liens qui existent entre la mise en place d'une démarche de gouvernance socialement responsable et les effets sur les attitudes et les comportements des salariés. Cette investigation empirique nous permettra en effet de tester notre modèle et d'en évaluer la portée ainsi que les limites ; et par la même occasion d'opérationnaliser les effets d'une gouvernance socialement responsable sur les attitudes et les comportements des salariés au travail.

Il serait aussi opportun, dans le futur, d'explorer le cas de différentes entreprises qui ont mis en place des démarches de gouvernance socialement responsable et de les comparer les unes avec les autres. Cette ambition nous permettra peut-être d'être en mesure de proposer des leviers d'actions ou de fournir une expertise afin de tenter de maximiser les apports d'une démarche de gouvernance socialement responsable tant au niveau organisationnel qu'au niveau individuel.

Une attention particulière pourrait aussi être portée aux mécanismes de la théorie de l'identification sociale qui fournissent une base théorique permettant de comprendre pourquoi les salariés s'intéressent aux pratiques de gouvernance socialement responsable développées par l'entreprise à laquelle ils appartiennent et pourquoi ils sont influencés par ces pratiques.

Références bibliographiques

Allouche, J., Huault, I. & Schmidt, G. (2005). *Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ?*, Montréal, 15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH).

Bonnafeuf-Boucher, M. & Porcher, S. (2010). Towards a stakeholder society: Stakeholder theory vs theory of civil society, *European Management Review*, 7, 205-216.

Bonnafeuf-Boucher, M. & Pesqueux, Y. (2006). *Décider avec les parties prenantes*, Paris : Editions La découverte, coll. Recherches.

Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct, *Business & Society*, 38 (3), 268-295.

Carroll, A.B. (1979). A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

Charreaux, G. & Desbrières, P. (1998, juin). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance contrôle stratégie*, 1 (2), 57- 88.

Charreaux, G. & Wirtz, P. (2006). *Gouvernance des entreprises : Nouvelles perspectives*, Paris : Editions Economica.

Clarkson, M. B. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment, *Business Ethics: A European Review*, 16, 19-33.

Commission Européenne. (2011, Octobre). *Responsabilité sociale des entreprises : Une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, Bruxelles, COM 681.

Delbard, O. (2009). *Pour une entreprise responsable : comment concilier profit et développement durable ?*, Paris : Editions le Cavalier Bleu.

Depret, M.H. & Hamdouch, A. (2005). *Gouvernement d'entreprise et performance*, in *Gouvernement d'entreprise, enjeux managériaux, comptables et financiers*, chapitre 2, Bruxelles : De Boeck Université, 39- 79.

Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995, Janvier). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts,

Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 20(1), 65- 91.

Ernult, J. & Ashta, A. (2007). *Développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, théorie des parties prenantes : évolutions et perspectives*, Cahiers du CEREN, 21, Dijon.

Fama, E.F. (1980, Avril). Agency Problems and the theory of the Firm, *Journal of Political Economy*, 88 (2), 288- 307.

Fraisse, A-S. & Guerfal- Henda, S. (2005, Septembre). *La responsabilité sociale de l'entreprise : instrument de management des ressources humaines ?*, Paris Dauphine, 16ème Conférence de l'AGRH.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman Press.

Gond, J.P. (2006). *Gestion des ressources humaines et développement durable, in Le développement durable au cœur de l'entreprise : Pour une approche transverse du développement durable*, Paris : Editions Dunod.

Gond, J.P. & Mullenbach-Servayre, A. (2003). Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise, *Revue des Sciences de Gestion*, 205, 93-116.

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity, *American Sociological Review*, 25, 165-167.

Grandori, A. & Kogut, B. (2002, mai-juin). Dialogue on Organization and Knowledge, *Organization Science*, 13 (3), 224- 232.

Homans, G. (1958). Social behavior as exchange, *American journal of sociology*, 62, 597- 606.

Igalens, J., Bennani, H. & Bentaleb, C. (2008). Gouvernance socialement responsable et implication organisationnelle, Tanger, *Actes de la 10ème Université de printemps de l'audit social*, 49-58.

Igalens, J. & Gond, J.P. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris : PUF. Que sais-je ?

Igalens, J. & Joras, M. (2002). *La responsabilité sociale de l'entreprise: comprendre, rédiger le rapport annuel*, Paris : Editions d'Organisation.

Igalens, J. & Point, S. (2009). Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes, Paris : Editions Dunod, Coll. *Stratégies et Management*.

Kelly, L.Z. & Bennet, J.T. (2003). *Beyond social exchange: new directions for organizational citizenships behaviour theory and research*, in *Research In Personnel and Human Resource Management*, Greenwich, CT: JAI Press.22, 395-424.

Pérez, R. (2005, Janvier-avril). Quelques réflexions sur le management responsable, le développement durable et la responsabilité sociale de l'entreprise, *La Revue des Sciences de Gestion*, n°211-212 - RSE, 29-46.

Saulquin, J.Y. & Schier, G. (2005). *La RSE comme obligation/occasion de revisiter le concept de performance ?*, Nancy, Actes du Congrès du GREFIGE.

Saulquin, J.Y. (2009). Systèmes de gouvernance : état des lieux, enjeux théoriques et pratiques, in Gouvernance, éthique et RSE : état des lieux et perspectives, Paris : Hermès Science Publications Coll. *Recherche en management*, 23-48.

Shore, L.M. & Coyle-Shapiro, J.A-M. (2003). New developments in the employee- organization relationship, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 443- 450.

Tahri, N. (2010, été). Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail : une étude exploratoire, *Revue internationale de psychosociologie*, 16(38), 209- 228.

Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion, *Journal of Business Ethics*, 44, 95-105.

Sarah MOKADEM

Doctorante en Sciences de Gestion
ATER à l'IUT du Mans- Université du Maine
Membre de l'Observatoire du Stress et des Mobilités Forcées
Styles de Management, Santé au travail
Gestion des Ressources Humaines et Attitudes et Comportements organisationnels
RSE

Hazar BEN BARKA

Doctorante en Sciences de Gestion
Université Paris 13 - PRES Sorbonne Paris Cité
Membre du club de recherche de l'Institut Français des Administrateurs (IFA)
Membre de l'Association Académique Internationale de Gouvernance (AAIG)
Gouvernance des sociétés cotées : Composition et Dynamique des conseils d'administration
Perspectives comportementales de la gouvernance - Profils des leaderships (Top managers, administrateurs) et orientations stratégiques des firmes