



HAL
open science

La RSE et le désengagement des employés au travail : le rôle médiateur de la réputation de l'entreprise

Rey Dang, L'Hocine Houanti, Mustapha Meziani, Tiziri Makhoulouf

► To cite this version:

Rey Dang, L'Hocine Houanti, Mustapha Meziani, Tiziri Makhoulouf. La RSE et le désengagement des employés au travail : le rôle médiateur de la réputation de l'entreprise. *Management & sciences sociales*, 2020, Intelligence collective et co-créativité, 28, pp.59-77. hal-02872464

HAL Id: hal-02872464

<https://hal.science/hal-02872464>

Submitted on 25 Jun 2020

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

La RSE et le désengagement des employés au travail : le rôle médiateur de la réputation de l'entreprise

Rey DANG

Professeur Chercheur, ISTECS, Paris
reydang@gmail.com

L'Hocine HOUANTI

Professeur associé, La Rochelle Business School (Excellia Group), CERIIM
houantil@excellia-group.com

Mustapha MEZIANI

Maître de conférences (HDR),
Université Bejaïa LRMTQ, Algérie
musmanager@hotmail.com

Tiziri MAKHLOUF

Maître assistante en gestion, Université Bejaïa LRMTQ, Algérie
tiziri0585@yahoo.fr

Notre article a pour objectif d'explorer les liens entre la RSE et l'un des risques socio-organisationnels de l'entreprise, à savoir le risque lié au désengagement des employés au travail, en vérifiant deux relations : l'effet médiateur de la réputation perçue de l'entreprise et l'effet modérateur de la visibilité des informations sociales diffusées. Notre choix de recherche est basé sur un raisonnement hypothético-déductif, ce qui nous a conduits à une étude quantitative dont l'outil d'investigation est le questionnaire. Les données collectées suite à la transmission des questionnaires auprès de 131 chefs et responsables de 20 entreprises tunisiennes nous ont permis de procéder aux tests statistiques nécessaires à la confrontation de notre modèle conceptuel de recherche à la réalité. Les résultats relatifs à ces tests nous ont permis de constater que notre modèle de recherche est non corroboré par les données du terrain. Toutefois, les résultats relatifs aux tests des hypothèses de notre recherche nous permettent de conclure qu'une politique de diffusion d'informations sociétales, perçue comme plus visible par les employés, permet d'améliorer l'impact positif des responsabilités à caractère Éthico-Philanthropique et Économico-Légal sur la réputation perçue de l'entreprise.

Mots clés : responsabilité sociale de l'entreprise, réputation perçue, désengagement au travail, visibilité des informations sociales diffusées.

The aim of our article is to explore the links between CSR and one of firm's socio-organizational risks, namely the risk linked to employees' disengagement at work, by checking two relationships: the mediating effect of perceived reputation of the company and the moderating effect of the visibility of the social information disseminated. Our research choice is based on hypothetico deductive reasoning, which led us to a quantitative study whose investigative tool is the questionnaire. The data collected following the transmission of the questionnaires to 131 leaders and managers of 20 Tunisian companies allows us to carry out the necessary statistical tests to confront our conceptual research model with reality. The results of these tests have shown that our research model is not supported by field data. However, the results from our testing model assumptions allow us to conclude that a policy of societal information's dissemination, perceived as more visible by the employees, makes it possible to improve the positive effect of responsibilities of an Ethico-Philanthropic and Economic-Legal nature on the perceived reputation of the company.

Keywords: corporate social responsibility, perceived reputation, disengagement from work, visibility of the social information disseminated.

Introduction

De nos jours, les entreprises évoluent dans un environnement de plus en plus incertain et imprévisible, ce qui fait dire à certains auteurs que l'on vit désormais dans une « *société du risque* » (Beck *et al.*, 1994). En effet, la mondialisation et l'intensification des relations avec l'environnement ont mis l'entreprise face à des risques plus diversifiés, et dans des dimensions plus qualitatives, humaines et organisationnelles que financières, techniques et matérielles (Chesneau, 2000, cité par Lacroix, 2012, p. 1).

Pour certains auteurs, l'émergence de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) n'a fait que multiplier toutes ces pressions, particulièrement quant à l'image de l'entreprise (Damak-Ayadi, 2004). Pour d'autres, la RSE représente plutôt un mécanisme de gestion et de réduction de certains risques pour l'entreprise, via l'amélioration des perceptions de ses parties prenantes (Orlitzky et Benjamin, 2001 ; Grant et Sonnentag, 2010). Elle suscite aujourd'hui l'intérêt de tous les chercheurs, notamment sur sa profitabilité.

Pour certains auteurs, la prise en compte d'une démarche RSE implique des coûts financiers supplémentaires, ce qui provoque un désavantage par rapport à la concurrence (Aupperle *et al.*, 1985). Friedman (1962, cité par Daudigeos et Valiorgue, 2010, p. 3) va jusqu'à considérer que la RSE est le plus dangereux des courants dans le contexte économique libéral actuel. Ces dernières années, les arguments qui fondent une telle hypothèse se sont orientés vers la question des risques pour l'entreprise. La RSE est une démarche qui, dans un contexte de concurrence acerbée, non seulement peut détériorer la rentabilité de l'entreprise, mais également amplifier les risques (financiers, sociaux, juridiques, d'image, psycho-sociaux, etc.) (Damak-Ayadi, 2004 ; Igalens et Gond, 2003).

Cependant, d'autres auteurs affirment que la satisfaction des intérêts de toutes les parties prenantes augmente la performance économique des entreprises, et cela principalement par l'amélioration de leurs perceptions (Donaldson et Preston, 1995 ; Maignan *et al.*, 1999). L'argument avancé prône la RSE

comme le meilleur moyen pour une entreprise de réduire ses risques financiers (Orlitzky et Benjamin, 2001 ; Bansal et Clelland, 2004), son risque réputationnel (Cardebat et Cassagnard, 2009) et ses risques liés aux ressources humaines (Grant et Sonnentag, 2010). En effet, cette dernière catégorie met l'accent sur le fait que les employés occupent une place prépondérante dans le management des organisations, notamment en matière de gestion des risques se rattachant à leur vie professionnelle.

Sur la base de ces données, notre contribution tente d'analyser l'impact de la RSE sur le mécanisme de réduction des risques pour l'entreprise, en particulier les risques liés aux ressources humaines. Il s'agit, entre autres, d'explorer les liens entre la RSE et l'un des risques socio-organisationnels de l'entreprise, à savoir le risque **du désengagement des employés au travail**, en vérifiant deux relations : l'effet médiateur de la réputation perçue de l'entreprise et l'effet modérateur de la visibilité des informations sociales diffusées.

Précisons que, dans le cadre de cette étude, la RSE est perçue au sens de Carroll (1979) comme « *un ensemble d'obligations que l'entreprise a envers la société, en englobant l'économique, l'aspect légal, l'éthique et le discrétionnaire* ». Ce choix est justifié, d'un côté par le fait que la définition de Carroll rend compte de toutes les dimensionnalités de la responsabilité globale d'une entreprise - **au point de concilier les deux points extrêmes** : le philanthropique et l'économique - et de l'autre, par le fait que la RSE, au sens d'aujourd'hui basée beaucoup plus sur des actions volontaires, est moins présente dans le contexte des pays en voie de développement, notamment en Tunisie.

Selon Albanie *et al.* (2010), le concept du désengagement au travail est dû aux différentes décisions organisationnelles considérées comme discutables, contradictoires ou maladroites, ou encore à une rupture directe avec le milieu du travail. Baggio et Sutter (2008) perçoivent le risque socio-organisationnel comme la capacité du corps social à limiter sa coopération avec l'organisation. Ainsi, il apparaît **évident que ce type de risque est directement lié au désengagement des employés au**

travail (Labbé et Landier, 2005). Dans le cadre de cette étude, le désengagement au travail est pris au sens de l'émergence d'une perte de sens au travail, comme l'affirment Autissier et Wacheux (2006). Ainsi, le plaisir de travailler dans un groupe, et autour d'objectifs communs, est perdu. Pour les deux auteurs, un employé désengagé « *ne s'intéresse plus qu'à son poste de travail, sans se soucier de savoir si son activité répond aux attentes des clients et des collègues* » (Autissier et Wacheux, 2006, p. 59).

Enfin, nous tenons à rappeler que l'objectif de cet article est d'explorer l'effet de médiation de la réputation perçue entre la RSE et le désengagement au travail, et cela est essentiellement expliqué par la théorie de l'identification sociale et celle de l'échange social. Nous avons, en parallèle, testé l'effet de modération de la visibilité des informations sociétales diffusées entre la RSE et la réputation perçue, justifiée par la théorie du signal et par celle de la légitimité, puisque ces informations constituent une forme de signal (théorie du signal) envoyé par l'entreprise afin de se légitimer auprès de ses parties prenantes (théorie de légitimité).

Notre article est structuré en deux parties. Dans la première partie, nous présentons le concept de la RSE et son émergence, ainsi que l'ancrage théorique qui fonde la relation entre la RSE et le risque du désengagement au travail. Dans la seconde partie, nous présenterons la méthodologie de recherche que nous avons suivie lors de notre enquête sur le terrain et l'essentiel de nos résultats.

La RSE : l'émergence d'un paradigme

La littérature sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est très abondante. Le concept ne cesse de se diffuser, à la fois dans les milieux académiques et dans les sphères professionnelles (Allouche *et al.*, 2004). La littérature renvoie l'ouverture de la réflexion sur la RSE à l'article phare de Bowen (1953), « *The Social Responsibilities of the Businessman* » (Carroll, 1979 ; Aupperle *et al.*, 1985 ; Allouche et Laroche, 2005). Selon Bowen (1953), l'entreprise doit intégrer les valeurs recherchées par la société, au-delà de ses objectifs économiques suivis ou des conditions légales imposées. Plusieurs recherches se

sont alors focalisées sur le concept RSE, amplifiées par l'émergence du courant « *Business and Society* », lequel s'intéressait à la relation entre l'entreprise et la société (Carroll, 1979 ; Gond et Mullenbach-Servayre, 2004).

Le mouvement de la Responsabilité Sociale est apparu aux États-Unis à la fin des années 1960 (Damak-Ayadi, 2009, p. 2), bien que certains auteurs renvoient sa naissance plutôt aux années 1930 et 1940. L'idée que l'entreprise doit intégrer les dimensions sociétales et environnementales dans ses activités économiques est sujette aux réflexions et aux débats plus anciens, avec les travaux de Pasquero (2005).

Néanmoins, durant les années 1980, les pratiques de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale, ainsi que les recherches effectuées sur le concept RSE, ont enregistré un véritable recul. De nouvelles notions, telles que « les parties prenantes » ou encore « la citoyenneté de l'entreprise » ont connu leur heure de gloire (Acquier et Aggeri, 2015, p. 140). Vers la fin des années 1990, la RSE a regagné l'intérêt des chercheurs. Plusieurs auteurs expliquent ce regain d'intérêt par l'avènement de la globalisation et le développement du commerce international, qui imposent aux entreprises d'être plus responsables dans leurs comportements et activités (Golli et Yahyaoui, 2009), par l'émergence de la société civile (syndicats, ONG, associations de consommateurs, etc.) et par les différents scandales touchant les grandes entreprises (Doh et Guay, 2006 ; Acquier et Aggeri, 2015), ce qui a engendré en 2010 la création d'une norme qui régit les principes de la démarche RSE : la norme ISO 26000.

Les enjeux de la RSE : une GRH plus responsable

« *L'axe social de la démarche RSE constitue aujourd'hui le cœur de la notion même de la RSE et devient, dans sa dimension opérationnelle, indissociable de la Gestion des Ressources Humaines (GRH)* » (Fraisie et Guerfel, 2005, p. 15). En effet, beaucoup plus d'entreprises adoptent la RSE comme outil de révision de leurs pratiques de gestion, notamment celles de GRH (Beaupré *et al.*,

2008). Cette dernière se trouve face à de multiples défis : entretenir dans la durée la motivation et l'implication des employés, assurer le transfert des connaissances, préserver le bien-être des employés, essayer de gérer les compétences et développer le capital humain, cultiver une éthique de travail de manière à faire asseoir un management par la confiance, et enfin assurer un partage de responsabilités (Coulon, 2006 ; Barthe et Belabbes, 2016).

En effet, aujourd'hui, le défi premier de la GRH consiste à entretenir dans le temps la motivation et l'implication des employés. Or, dans un contexte particulier où les employés sont constamment soumis à des exigences en termes de nouveaux standards à respecter et à des pressions liées à leur environnement, une obligation d'adaptation est la règle à observer. La RSE, en tant que projet dont la réussite est conditionnée par l'adhésion de toutes les parties prenantes, notamment des employés, est perçue comme un changement auquel il faut s'adapter. Selon Rascol-Boutard (2015), le sens du travail lui-même et les missions à suivre s'en trouvent en permanence bouleversés. Ainsi, le risque que court l'entreprise dans ce cas est que les employés peinent à trouver un sens à leur travail, ce qui les mène à des situations de manque de motivation et de désengagement au travail (Rascol-Boutard, 2015, p. 2).

Le deuxième grand défi pour une GRH plus responsable est de pouvoir asseoir un « *management fondé sur la confiance* » (Fraisie et Guerfel, 2005, p. 17). En effet, le travail exige toujours de se ménager une réciprocité dans la relation avec les collaborateurs, « *de se mettre dans une position de donner comme de recevoir* » (Fraisie et Guerfel, 2005, p. 17). Enfin, le dernier défi consiste à assurer un partage de responsabilités et à développer l'employabilité. Ainsi, l'employabilité selon Finot (2000) s'inscrit dans un processus qui encourage les salariés à se préparer face aux différentes transformations en termes d'emploi. Elle doit veiller à ce que les compétences individuelles d'un employé restent recherchées sur le marché de l'emploi. De ce fait, la responsabilité doit être partagée entre l'employé et l'entreprise : l'employé

face à la gestion de ses propres compétences et l'entreprise face au développement d'un vecteur d'efficacité qui lui assure sa compétitivité.

L'impact de la RSE sur le désengagement au travail

La relation entre la RSE et le désengagement au travail n'a pas été traitée directement par la littérature. Ainsi, pour investir les liens théoriques et empiriques qui les unissent, nous nous concentrerons sur les recherches qui ont examiné les effets de la RSE sur l'engagement des employés. Pour étudier ce phénomène, les auteurs se sont basés sur deux théories : « *l'identification sociale* » et « *l'échange social* ».

Théorie de l'identification sociale

Issue des travaux sur la psychologie sociale (Semache, 2006) et mobilisée dans les recherches en sciences de gestion, l'idée fondamentale sur laquelle se base cette théorie est que l'individu a une double identité (Mercier, 2010, p. 3), à savoir d'une part, une identité individuelle qui renvoie à ses caractéristiques personnelles et, d'autre part, une identité sociale qui traduit la connaissance qu'a celui-ci d'appartenir à un groupe social et sa conscience de l'importance de cette appartenance (Tajfel, 1972). Ainsi, l'identité sociale d'un individu découle d'un processus d'identification à son organisation (Tahri, 2010). En effet, en se basant sur les travaux de Tajfel (1972), Mercier (2010, p. 5) souligne que les personnes se focalisent sur les différences qui existent entre les groupes et mettent en avant leurs ressemblances au sein d'un seul groupe. L'identification sociale sera alors issue de la catégorisation des individus, de la distinction et du prestige du groupe. Pour leur part, Ashforth et Mael (1989) affirment que l'individu soutient toujours les organisations qui sont cohérentes avec son identité, ce qui permet de dire que l'identité sociale d'une personne reflète sa perception d'unicité par rapport à un groupe d'autres personnes (Mercier, 2010, p. 6). Tahri (2010) affirme alors que les individus vont plus probablement s'identifier à des organisations (groupes) qu'ils perçoivent comme ayant une meilleure réputation et une image plus attractive, comme prestigieuses et

couronnées de succès (Fisher et Wakefield, 1998), et parfois « *à but non lucratif* » (Tajfel, 1982). L'auteur souligne que ces qualités attribuées à une organisation contribuent à forger et à renforcer « *l'amour propre et la fierté* » des personnes qui la composent.

La théorie de l'identité sociale, avec ses différents mécanismes, fournit bien une base théorique permettant de comprendre le comportement des employés vis-à-vis des démarches sociales développées par l'entreprise. Ils seront fiers d'appartenir à une entreprise ayant une telle réputation et se sentiront d'autant plus respectés si les valeurs défendues par l'entreprise correspondent à leurs propres valeurs (Tahri, 2010). Ainsi, en ayant une réputation distinctive, positive et meilleure que celle de ses concurrents, l'entreprise renforce la fierté et le sentiment d'appartenance de ses employés, leur permettant ainsi d'être plus engagés dans leur travail.

Théorie de l'échange social

Cette théorie trouve ses racines en sciences de gestion dans les travaux de Blau (1964). En effet, ce dernier précise que la relation d'échange social entre l'entreprise et ses employés se base sur une obligation réciproque des deux parties. Cela signifie « *qu'une personne accorde à une autre une faveur, et bien qu'il existe une attente d'un quelconque retour futur, la nature exacte de ce retour n'est jamais spécifiée à l'avance, mais laissée à la discrétion de celui qui va l'apporter* » (Blau, 1964, cité par Tahri, 2010, p. 6). En effet, Tahri (2010) précise que, dans certains cas, les employés sont obligés de répondre aux actions positives qu'ils perçoivent au sein de l'entreprise. Cette obligation dépendra de l'importance accordée par ceux-ci aux actions de la RSE mises en place par l'entreprise. Donc, l'idée est que les pratiques socialement responsables, qui ont fait de la réputation de l'entreprise une ressource stratégique, prouvent la capacité de l'entreprise à être digne de confiance, ce qui induit une obligation de réciprocité de la part des employés (Tahri, 2010). Ces derniers seront alors « *obligés* » de démontrer leur loyauté et leur engagement à l'égard de l'entreprise. Nous pouvons conclure que, en fonction du sentiment d'identification sociale à une entreprise ayant une meilleure réputa-

tion suite à son engagement social ou d'une obligation réciproque imposée par l'entreprise, les employés ont tendance à manifester davantage leur fidélité, leur loyauté et leur engagement.

Impact de la RSE sur le risque de désengagement des employés

Les employés ne sont pas des parties prenantes comme les autres. En effet, leur capacité d'influence peut mettre en péril toute action sociale développée par l'entreprise (Igalens et Tahri, 2012). Comme le souligne Giddens (1987), pour l'entreprise, la RSE peut constituer un processus d'élaboration de sens mis en œuvre par les managers pour penser, discuter et agir avec les parties prenantes, en particulier avec les employés. Ainsi, la RSE est appréhendée comme un outil de restauration de la confiance, qui agit sur la gestion des risques sociaux liés aux ressources humaines de l'entreprise. D'un point de vue purement instrumental, il semble que la RSE agisse sur la réduction des risques liés aux employés de l'entreprise. Dans ce cas, celle-ci considère sa réputation comme positive, distinctive, socialement responsable, indispensable et visant à renforcer les sentiments de confiance et d'appartenance chez ses salariés.

La réputation de l'entreprise perçue par les employés constitue un critère essentiel dans le management des organisations. La perception qu'ont les employés de la réputation de leur entreprise impacte directement les autres parties prenantes. Certains auteurs ont montré que la réputation de l'entreprise, améliorée par son engagement dans une démarche RSE et renforcée par le sentiment de l'identification sociale des employés, favorise l'adhésion et l'engagement de ces derniers au travail. La RSE apparaît ainsi comme un instrument améliorant la perception par les employés de la réputation de leur entreprise, et faisant barrage au risque socio-organisationnel lié au désengagement des employés au travail.

Cependant, afin d'être perçue comme distinctive et sociale par ses employés, l'entreprise doit suivre certaines stratégies en matière de RSE. Les discours des dirigeants, les actions sociales et la diffusion d'informations socié-

tales constituent les outils d'une communication plus crédible qu'indispensable. En effet, dans le contexte actuel de concurrence ardue, le fait d'avoir une meilleure réputation que celle de ses concurrents, *a fortiori* si elle est sociale, est conditionné par le rôle que joue la communication, et plus particulièrement par le degré de visibilité des informations sociétales diffusées. Celles-ci constituent une forme de signal envoyé par l'entreprise afin de se légitimer auprès de ses parties prenantes. Il apparaît que la RSE n'améliore la réputation de l'entreprise que si les informations sociétales diffusées sont perçues et interprétées rapidement (Philippe et Durand, 2009). Nous avons déduit de ce constat que l'amélioration des effets positifs de la RSE sur la réputation de l'entreprise est sujette à la diffusion massive des informations sur son engagement sociétal. En effet, les informations sociétales diffusées peuvent être perçues comme une forme de « management symbolique » de la RSE au sens d'Ashforth et Gibbs (1990). Les deux auteurs expliquent qu'afin de se légitimer auprès de ses parties prenantes, l'entreprise suit deux processus managériaux en

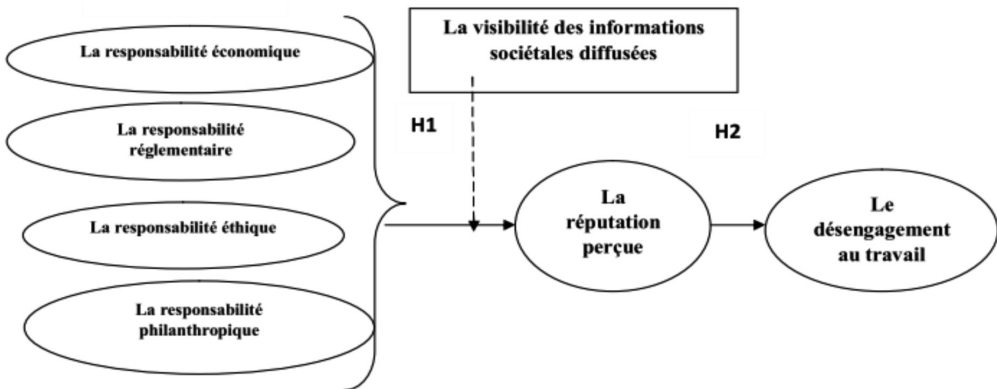
termes de RSE : le management substantif et le management symbolique (Bruna *et al.*, 2014, p. 16). Ainsi, le management substantif intègre « l'ensemble des changements matériels relatifs aux objectifs de l'organisation, à ses structures, à ses processus et à ses pratiques institutionnalisées alors que le management symbolique touche, au contraire, aux moyens par lesquels une organisation apparaît conforme aux valeurs et aux attentes sociales dominantes » (Ashforth et Gibbs, 1990). Le raisonnement déductif que nous avons suivi nous a permis de conclure que :

- L'impact positif de la RSE sur la réputation perçue de l'entreprise est modéré par la visibilité des informations sociétales diffusées ;
- L'impact négatif de la RSE sur le risque socio-organisationnel lié au désengagement des employés au travail est médiatisé par la réputation perçue de l'entreprise.

Ceci nous permet de construire un modèle conceptuel de recherche expliquant l'impact de la RSE sur le risque socio-organisationnel lié au désengagement des employés au travail.

Figure 1

L'impact de la RSE sur le désengagement des employés au travail



Méthodologie de recherche

Notre choix de recherche est basé sur un raisonnement hypothéticoductif, ce qui nous a conduits à une étude quantitative dont l'outil d'investigation est le questionnaire. Ce dernier a été administré par une enquête personnelle auprès de 131 directeurs, responsables, cadres et chefs de 20 entreprises de la province du grand Tunis et cela en deux étapes : une première version du questionnaire a été distribuée auprès de 31 cadres, servant de pré-étude à affiner, et une seconde version (reformulée suite aux ACPs) a été adressée aux 100 cadres restants, et cela pendant la période juin/août 2011. Notre questionnaire est composé de trois parties essentielles : une introduction, laquelle présente l'objectif et le cadre de notre étude ; un corps, constitué de sous-parties ou de questions (six questions) ; et enfin une fiche signalétique, rédigée sous forme de quatre questions relatives à l'âge, au genre, au nombre d'années passées dans l'entreprise et au poste occupé par le répondant.

Chaque sous-partie du questionnaire est consacrée à une variable de notre modèle conceptuel de recherche. Les données collectées sont appréhendées à travers deux formes de questions : cinq questions fermées mesurant *indirectement* trois construits de notre modèle de recherche (RSE, réputation

perçue par les employés, désengagement au travail) et une question *directe* (visibilité de la diffusion d'informations sociétales). Le questionnaire final ne comportera que les items qui seront validés lors de l'analyse factorielle confirmatoire. Chaque item représente une question fermée, laquelle présente les avantages de guider le répondant, d'éviter les réponses non appropriées, de réduire les biais possibles dus à l'enquêteur et de faciliter le traitement, et par conséquent l'analyse des données collectées.

Pour déterminer la mesure de chaque construit, nous avons procédé au choix des différentes échelles permettant de mesurer chaque concept formant notre modèle de recherche théorique ; la mesure des variables est basée sur le cadre théorique présenté dans la première partie.

L'échantillon d'étude

Afin d'identifier les profils des répondants à notre questionnaire, des analyses statistiques uni-variées sont effectuées, en procédant par des tris à plat pour chaque variable. Ainsi, les répondants sont répartis selon leur âge, leur sexe, leur expérience dans l'entreprise et leurs fonctions en son sein. Le tableau 1 synthétise les résultats obtenus.

Tableau 1
Échantillon de travail

Âge			Sexe			Ancienneté dans l'entreprise			Poste occupé		
Tranche	Fréq	%		Fréq	%	Tranche	Fréq	%		Fréq	%
< 30 ans	27	20.6	Homme	54	41.2	< 5 ans	39	29.8	Directeur	25	19.5
30-40 ans	62	47.3	Femme	77	58.8	5-10 ans	35	26.7	Responsable	35	26.7
+ 40 ans	40	32.1				+ 10 ans	57	43.5	Chef	38	29
									Cadre	33	25.2
Total	131	100	-	131	100	-	131	100	-	131	100

Dans le tableau 1, nous pouvons constater que notre échantillon est relativement jeune (67,9 % des répondants ont moins de 40 ans), dominé par la présence des femmes (58,8 %). La majorité des répondants ont une expérience de moins de 10 ans dans leur entreprise (56,5 %). Notre échantillon est constitué d'employés ayant des responsabilités importantes au sein de l'entreprise, en contact professionnel permanent avec autrui et pouvant engendrer des situations de conflits.

L'opérationnalisation des concepts

Pour la variable RSE, nombreuses sont les études qui ont tenté de mesurer et d'opérationnaliser le concept. Ces mesures perceptuelles ont opérationnalisé directement les quatre dimensions du modèle de Carroll (1979), en générant des items inhérents à chaque dimension (Zeribi-Benslimane et Boussara, 2009). Dans le cadre de notre recherche, c'est sur la base de l'échelle de Maignan *et al.* (1999) que nous envisageons de mesurer le concept RSE. Cette échelle est composée de 18 items qui mesurent, selon le modèle de Carroll (1979), les différentes dimensions de la RSE.

Pour la variable diffusion d'informations sociétales, les rares recherches empiriques qui ont traité la relation RSE/réputation de l'entreprise ont analysé la diffusion d'informations sociétales comme un signal lancé par l'entreprise envers ses parties prenantes. Ainsi, cette variable sera mesurée comme variable binaire renvoyant à l'existence, ou non, de rapports spécifiques rendant compte des questions sociétales de l'entreprise (Philippe et Durand, 2009).

Pour la variable réputation perçue de l'entreprise, et à notre connaissance, rares sont les recherches qui ont essayé d'évaluer la réputation d'une entreprise du point de vue de ses employés. Nous avons constaté que nous disposons d'une large revue de littérature en marketing nous permettant d'évaluer la réputation de l'entreprise. Dans ce champ d'étude, plusieurs échelles de mesure ont été développées. En accord avec la définition de la réputation, mentionnée précédem-

ment, et de par l'opportunité d'évaluer cette variable au moyen d'indicateurs directs, l'échelle développée par Nguyen *et al.* (2008) nous semble la mieux adaptée aux fins de notre recherche. En effet, les auteurs ont proposé une échelle composée de 5 items et fondée sur une évaluation globale de la réputation de l'entreprise. Cette échelle a été conçue pour l'évaluation de la réputation de l'entreprise du point de vue des clients. Néanmoins, sa spécificité dans l'appréhension de la réputation via des indicateurs globaux et directs, ainsi que le fait qu'elle a été testée sur des échantillons d'employés, nous ont poussés à la considérer comme la plus appropriée pour nos objectifs de recherche.

Enfin, pour la variable risque lié au désengagement au travail, plusieurs échelles de mesure ont été proposées dans la littérature pour évaluer l'engagement des employés au travail. L'échelle développée par Kanungo (1982, *in* Perrot, 2005) est celle qui est majoritairement reconnue. Récemment, c'est en se basant sur cette échelle que Marbot (2001) est parvenu à en construire une autre pour le désengagement des employés au travail. L'auteur propose une échelle de mesure du désengagement, traduisant la perte du sens au travail par l'employé et expliquant les liens qu'entretient le salarié avec son travail par rapport à une période passée dans l'entreprise. Cette échelle est composée de 4 items explorant les relations entre l'employé et son travail d'un point de vue personnel et organisationnel (Christin et Moulette, 2008).

Précisons que, dans le cadre de notre recherche, le mode d'échantillonnage retenu est le mode non probabiliste, en raison des avantages qu'il présente (Thiéart, 2007) : la simplicité (les répondants se portent volontaires), la rapidité à atteindre la taille de l'échantillon souhaitée, la commodité (son faible coût) et enfin, l'assurance que les sujets seront collaboratifs.

Retenons que pour les besoins spécifiques de notre recherche, les cadres et chefs de service constitueront notre champ d'investigation. Ce choix est justifié par le fait que les managers subissent davantage de pression en raison de leurs responsabilités dans

la détermination des ressorts des actions de l'entreprise, telles que l'organisation du travail, ce qui les met dans une situation potentielle de stress, de désengagement et d'épuisement (Pezé, 2010). Le fait qu'ils soient à la fois les représentants de l'entreprise (connaissant les détails des activités de l'organisation) et les représentants d'une catégorie très sensible d'employés nous permettra de vérifier toutes les variables de notre modèle de recherche à partir d'un seul type de répondants.

Enfin, les méthodes choisies pour le test des hypothèses de recherche proposées dans la partie théorique se justifient par les effets médiateurs de la réputation perçue de l'entreprise et par les effets modérateurs de la visibilité des informations sociales diffusées. Ainsi, des analyses par régression nous permettront de tester l'effet de médiation de la variable « réputation perçue de l'entreprise ». La méthode proposée par Baron et Kenny (1986) pour analyser les effets médiateurs constitue une méthode simple, claire et rigoureuse (Roussel et Wacheux, 2005). Elle représente quatre tests successifs (dans notre cas, ces tests représentent deux régressions simples et une régression multiple) et nécessaires pour tester l'effet médiateur d'une variable M dans la relation qui lie une variable indépendante X et une variable dépendante Y.

Le choix d'une analyse multigroupe servira à vérifier l'effet de modulation de la variable « visibilité de la diffusion d'informations sociétales ». En effet, le choix de la méthode à appliquer pour l'analyse de l'effet de modulation est conditionné par la nature de la variable modératrice. Dans le cadre de notre recherche, la variable modératrice « visibilité de la diffusion d'informations sociétales » est une variable dichotomique qui juge de l'existence, ou non, d'un rapport sociétal spécifique dans l'entreprise. Ainsi, la méthode la plus appropriée est l'analyse multigroupe, laquelle nous permettra d'atteindre l'objectif de vérification de l'existence d'un effet modérateur, de la façon dont les entreprises s'affichent comme responsables et de l'amélioration de leur réputation perçue par leurs employés.

Présentation des résultats de l'étude

La validation des échelles de mesure des variables du modèle conceptuel

Notons que pour chaque variable du modèle proposé, nous avons procédé à une première ACP et au test de fiabilité des échelles de mesure, puis aux AFC et aux tests de validité de ces dernières. Les résultats concernant chaque échelle de mesure sont les suivants :

La variable RSE

La première ACP montre une échelle de mesure qui est tridimensionnelle et fiable pour la variable RSE (Alpha de Cronbach : $\alpha_1 = 0.742$, $\alpha_2 = 0.679$, $\alpha_3 = 0.618$). Cependant, l'AFC et les tests de validité présentent une échelle de mesure tridimensionnelle dont les tests de validité ne sont pas vérifiés. Ces résultats sont très proches de ceux d'Aupperle *et al.* (1985) et de ceux de Shaw et Post (1993). En effet, si d'un point de vue théorique les quatre dimensions de la RSE proposées par Carroll (1979) sont différentes, sur le plan empirique, les relations qui les lient sont beaucoup plus complexes (cité par Aubourg *et al.*, 2008). Même si les deux dimensions Éthique et Philanthropique reflètent le sens propre de la RSE, les raisons de leur existence dans les entreprises actuelles sont d'ordre économique et légal, ce qui peut expliquer le croisement de ces deux dimensions dans les résultats de notre enquête. Ainsi, la définition de Carroll pour « *ce qui est attendu* » par la société peut être interprétée comme « *ce qui est exigé* » par cette dernière. Carroll lui-même a remis en cause le caractère hiérarchique de son modèle RSE.

En effet, Carroll et Schwartz (2003, cités par Aubourg *et al.*, 2008) ont insisté sur le fait que les échelles de mesure de la RSE fondées sur le modèle de Carroll (1979) ne tiennent pas compte des « *zones d'intersection* » qui existent entre les différentes dimensions de la responsabilité de l'entreprise, ce qui explique nos résultats. Ainsi, dans notre étude, l'échelle de mesure de la RSE (voir figure 02 en annexe) reste fiable, mais elle ne corrobore pas notre échantillon d'étude.

La variable « réputation perçue de l'entreprise »

La première ACP montre (voir annexe, figure 3) une échelle de mesure fiable pour la variable « réputation perçue » et unidimensionnelle (Alpha de Cronbach = 0.852). L'AFC et les tests de validité confirment que l'échelle de mesure choisie est unidimensionnelle et valide (Rhô de validité convergente = 0.684). Ces résultats sont conformes à ceux de Nguyen et Le Blanc (2004), et ceux de Nguyen *et al.* (2008).

La variable « désengagement des employés au travail »

L'étude de la fiabilité de cette échelle de mesure a montré une valeur de l'Alpha de Cronbach ($\alpha = 0.8159$), ce qui correspond à une excellente cohérence interne de cette échelle de mesure. Ainsi, nous pouvons affirmer que l'échelle unidimensionnelle de la variable « désengagement au travail » est fiable. Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires montrent que l'échelle unidimensionnelle - à 4 items - que nous avons adoptée pour mesurer le désengagement des employés au travail est fiable et valide. Les différents indices d'ajustement permettent de conclure que le modèle s'ajuste bien aux observations (X^2 normé = 0.968, RMSEA = 0.000, GFI = 0.99, AGFI = 1.00, Rho de validité convergente = 0.510) et la faible valeur des résidus nous permet de confirmer la structure générale du modèle (figure 04).

Validation du modèle global

Après avoir testé les fiabilités, les validités et l'ajustement de chaque modèle de mesure (de chaque variable de notre modèle de recherche) aux données collectées, il convient de tester la validité et l'ajustement de notre modèle global.

Les résultats de l'AFC montrent que les indices d'ajustement GFI et CFI sont inférieurs à 0.9 (0.779 et 0.869 respectivement), mais s'en rapprochent, et que l'AGFI est inférieur à 0.8 (0.720), soit les deux seuils préconisés par la littérature. Les deux indices qui sont conformes aux seuils fixés sont : le X^2 normé, qui est inférieur à 2 (1.536) et le RMSEA, qui est inférieur à 0.1 (0.074). Ces résultats

peuvent être justifiés par la sensibilité de certains indices à la taille de l'échantillon (GFI, AGFI). En effet, la taille de l'échantillon préconisée par la littérature est de 200 sujets. Ainsi, ce constat nous permet de conclure que l'ajustement de notre modèle global aux observations n'est que satisfaisant.

Les résultats des tests de validité discriminante du modèle global sont résumés dans le tableau 2. Ce tableau montre que certaines valeurs des racines carrées de l'AVE (situées dans la diagonale de la matrice), propres à chaque construit, sont inférieures aux valeurs adjacentes. Il s'agit des trois dimensions du construit RSE et de la Réputation de l'entreprise. En effet, les liens qui déterminent les frontières de chaque caractère de la RSE sont flous. Ainsi, les items de mesure de chaque dimension sont corrélés avec les items de mesure des deux autres dimensions, autrement dit, chaque dimension du construit RSE ne s'explique pas uniquement par les items qui lui correspondent.

Pour la variable « réputation perçue de l'entreprise », l'échelle de mesure adoptée contient des items qui peuvent fortement révéler tel ou tel caractère de la RSE, ce qui justifie nos résultats. Ainsi, la validité discriminante du modèle global n'est pas vérifiée. Ce résultat signifie que les items de mesure de certains construits sont corrélés avec les items de mesure des autres (RSE et Réputation de l'entreprise).

Vérification des hypothèses de recherche

L'effet modérateur

L'hypothèse H1 postule qu'une diffusion d'informations sociétales visible modère l'impact positif de la RSE sur la réputation perçue de l'entreprise. Aussi, nous chercherons à vérifier si une diffusion plus visible des informations sociétales par l'entreprise permet d'améliorer la réputation perçue par ses employés. Cela implique de tester trois sous-hypothèses puisque la variable RSE est tridimensionnelle. Le tableau 3 en annexe récapitule les résultats des tests des hypothèses qui se rapportent à l'effet de modération.

Se basant sur l'analyse multigroupe pour tester

l'effet modérateur de la diffusion d'informations sociétales, notre échantillon d'employés sera divisé en deux groupes : le groupe d'employés qui perçoivent que leur entreprise dispose d'un rapport sociétal, et donc d'une politique sociétale visible de diffusion d'informations ; et le groupe d'employés qui perçoivent que leur entreprise ne dispose d'aucun rapport rendant compte de son engagement sociétal. Le tableau 4 (annexe) montre la répartition des employés selon leur perception de l'existence, ou non, d'un rapport sociétal.

Ce tableau montre que la majorité des employés interrogés (82 %) jugent que leur entreprise ne dispose pas de rapport rendant spécifiquement compte de ses engagements dans les domaines sociétal et environnemental. Ainsi, la diffusion d'informations sociétales est perçue par ce groupe d'employés comme peu visible. Seulement 18 % des employés ont jugé que leur entreprise dispose d'une diffusion d'informations sociétales visible.

Les régressions simples effectuées entre les trois dimensions de la RSE (Éthico-Économique, Éthico-Philanthropique et Économico-Légale) et la réputation perçue de l'entreprise indiquent des résultats différents. Ainsi, il convient de tester l'effet modérateur de la diffusion d'informations sociétales pour chaque dimension de la RSE.

Les résultats montrent que l'impact positif de la Responsabilité Éthico-Philanthropique et de la Responsabilité Économico-Légale de l'entreprise sur la réputation perçue est plus important lorsque la politique de diffusion d'informations sociétales est plus visible par les employés. Ainsi, nous pouvons conclure qu'une politique de diffusion d'informations sociétales perçue comme plus visible par les employés permet d'améliorer l'impact positif des responsabilités à caractère Éthico-Philanthropique et Économico-Légal sur la réputation perçue de l'entreprise.

En effet, et en se référant à la théorie de la légitimité, l'entreprise s'inscrit dans un cadre sociopolitique où la légitimité fait référence à la conformité des objectifs de l'entreprise aux normes et aux valeurs sociétales (Lindblom, 1983, cité par Oxibar, 2003, p. 47), contrairement à l'approche économique, qui

stipule que la légitimité d'une entreprise ne s'acquiert que par rapport au marché et à l'utilisation des ressources dans des actions qui permettent à l'entreprise d'accroître son profit (Friedman, 1962, cité par Daudigeos et Valiorgue, 2010, p. 3). Ainsi, plusieurs auteurs voient dans la diffusion des informations sociétales une ressource qui peut affecter la perception de la société. *Via* la diffusion d'informations, l'entreprise ne s'adapte pas seulement aux pressions de son environnement, mais elle l'influence aussi. Ainsi, pour Deegan (2002, cité par Oxibar, 2003, p. 51), les politiques de diffusion d'informations sociétales sont considérées comme un moyen important, dont disposent les managers, pour influencer les perceptions externes et internes. Il souligne l'importance des rapports annuels et des autres documents publiés par l'entreprise.

Ces résultats peuvent aussi être expliqués selon la théorie du signal. En effet, l'entreprise dispose d'informations spécifiques et privées que les parties prenantes ne connaissent pas. Pour réduire l'incertitude qui l'entoure, l'entreprise a tendance à « signaler », à travers la diffusion d'informations sociétales, sa valeur, son respect pour la société et son engagement dans la démarche RSE. Ainsi, pour Spence (1974, cité par Philippe et Durand, 2009, p. 47), toute information diffusée par l'entreprise sera considérée comme un signal permettant aux différentes parties prenantes d'interpréter les caractéristiques de l'entreprise et d'influencer leurs perceptions. Cependant, nous tenons à préciser que les tailles des deux échantillons sont largement différentes. La comparaison serait plus pertinente si les tailles étaient plus proches.

L'effet de médiation

La vérification de l'hypothèse de la médiation de la réputation perçue de l'entreprise dans l'impact de la RSE sur le désengagement au travail (H2) renvoie aux tests de trois sous-hypothèses, étant donné la tridimensionnalité de la variable RSE :

L'effet médiateur et la Responsabilité Éthico-Économique

L'hypothèse H2.1 avance que la réputation perçue de l'entreprise permet d'expliquer comment, et par quel mécanisme, une Res-

pensabilité d'Entreprise à caractère Éthico-Économique influence le degré de désengagement des employés au travail. Les résultats des régressions effectuées en vue de tester un tel effet montrent que seule la deuxième étape de la démarche préconisée par Baron et Kenny (1986) est vérifiée. Les résultats indiquent qu'il n'existe, *a priori*, aucune relation directe statistiquement significative entre la dimension **Éthico-Économique de la responsabilité** de l'entreprise et le désengagement des employés au travail (**étape1 non vérifiée** : $t=0.589$, $p=0.557$). Cela peut justifier la médiation dans la mesure où l'impact deviendrait éventuellement significatif si au moins une variable médiatrice était susceptible de l'expliquer théoriquement. Néanmoins, les résultats des deux étapes suivantes de la démarche de Baron et Kenny (1986) infirment l'existence d'un tel effet de médiation.

En effet, malgré la significativité statistique de la relation positive entre la Responsabilité Éthico-Économique de l'entreprise et sa réputation perçue (étape2 vérifiée : $t=30388$, $p=0.001$), le lien entre les deux variables « réputation perçue de l'entreprise » et « désengagement au travail » est statistiquement non significatif ($t=-0.564$, $p=0.574$), ce qui nous pousse à rejeter l'hypothèse H2.1. Ce résultat signifie que l'impact d'une Responsabilité à caractère Éthico-Économique de l'entreprise sur le risque de désengagement au travail ne s'explique pas uniquement par la réputation perçue de l'entreprise. Il existe d'autres facteurs qui interviennent dans cette relation et qui devraient être pris en considération.

L'effet médiateur et la Responsabilité Éthico-Philanthropique

L'hypothèse H2.2 postule que la réputation perçue de l'entreprise joue un rôle de médiateur dans la relation entre la Responsabilité à caractère Éthico-Philanthropique de l'entreprise (qui constitue la dimension reflétant le plus l'acceptation actuelle de la RSE) et le désengagement des employés au travail. Les résultats des tests des régressions effectuées en vue de vérifier un tel rôle montrent encore que seule la deuxième étape de la démarche de Baron et Kenny (1986) est vérifiée. En effet, les résultats indiquent qu'il n'existe de liens statistiquement significatifs ni entre la Responsabilité Éthico-Philanthropique de l'entre-

prise et le risque socio-organisationnel (étape 1 non vérifiée : $t=0.714$, $p=0.477$) ni entre la réputation perçue de l'entreprise et le risque socio-organisationnel (étape 3 non vérifiée : $t=-0.933$, $p=0.353$). La seule relation statistiquement significative qui existe est celle qui vérifie l'impact positif de la Responsabilité Éthico-Philanthropique sur la réputation perçue de l'entreprise ($t=7.071$, $p=0.000$), ce qui nous pousse à rejeter l'hypothèse H2.2. Ces résultats signifient que, même pour la dimension Éthico-Philanthropique qui reflète le sens propre de la RSE, la réputation perçue de l'entreprise n'explique pas, à elle seule, comment la RSE agit sur le désengagement des employés au travail.

L'effet médiateur et la Responsabilité Économico-Légale

L'hypothèse H2.3 avance que la réputation de l'entreprise permet d'expliquer comment le caractère Économico-Légal de la Responsabilité d'une entreprise affecte le risque socio-organisationnel. Suivant la démarche de Baron et Kenny (1986), les résultats des tests des régressions effectuées indiquent que cet effet de médiation n'est pas vérifié. En effet, les résultats montrent qu'il n'existe aucune relation statistiquement significative entre la Responsabilité Économico-Légale de l'entreprise et le désengagement au travail (étape1 non vérifiée : $t=0.310$, $p=0.757$). Le même constat est fait quant à la relation entre la réputation perçue de l'entreprise et le désengagement au travail (**étape3 non vérifiée** : $t=-0.496$, $p=0.621$). Seul le lien entre la Responsabilité Économico-Légale de l'entreprise et sa réputation perçue s'affiche comme statistiquement significatif (étape2 vérifiée : $t=4.209$, $p=0.000$), ce qui nous conduit à rejeter l'hypothèse H2.3. Ce résultat révèle le fait que la réputation perçue de l'entreprise, comme seule variable médiatrice, ne permet pas d'expliquer les mécanismes de la relation qui lie la Responsabilité Économico-Légale de l'entreprise au désengagement au travail. Nous pouvons conclure que la réputation perçue de l'entreprise ne peut pas expliquer, à elle seule, comment la RSE agit sur le désengagement des employés au travail.

Cependant, les résultats enregistrés confirment que la RSE affecte positivement la réputation perçue de l'entreprise. En

effet, ces résultats sont conformes à la logique de comportements symboliques en matière de RSE. Capron et Quairel-Lanoizelé (2004) affirment que certaines entreprises s'approprient le concept RSE pour développer leur réputation. Constat confirmé par Reynaud et Rollet (2001), qui suggèrent que l'association d'une démarche RSE à la stratégie de l'entreprise lui confère une réputation mieux cernée par la société, ce qui conduira à asseoir sa légitimité au sein de son environnement.

Pour certains auteurs, la RSE est considérée comme le meilleur mécanisme de couverture contre le risque de réputation pour l'entreprise (Minor, 2010). Cardebat et Cassagnard (2009) soulignent qu'il existe actuellement deux catégories de travaux justifiant l'impact positif de la RSE sur la performance d'une entreprise : la première le justifie par la hausse de la productivité du personnel et la seconde avance les gains de l'entreprise en termes de réputation.

Concernant la relation entre la RSE et le désengagement au travail, et bien que les études antérieures n'aient pris en considération que la réputation de l'entreprise comme facteur intermédiaire entre la RSE et l'engagement des employés envers l'entreprise, notre étude souligne que la RSE semble influencer d'autres facteurs qui affectent le degré de désengagement des employés au travail. Cela peut s'expliquer par le fait que le désengagement au travail, en tant que phénomène social, est souvent lié à ce que vit l'employé au sein de l'entreprise. En ce sens, les rapports humains (tels que le soutien social) et/ou le climat social au travail peuvent constituer des facteurs à l'origine d'une situation de désengagement. Soulignons aussi le fait qu'il existe « une absence de travaux consacrés spécifiquement au désengagement » (Kouadio et Emery, 2017, p. 5), rendant ainsi la définition de ce concept flou et difficile à cerner. Ces derniers soulignent que le désengagement ne signifie pas l'exact contraire de l'engagement et qu'il est lié à plusieurs états à la fois, que les deux auteurs interprètent comme les ancres du désengagement. Or, dans le cadre de notre étude, le désengagement au travail était calculé sur la base du modèle tridimensionnel d'engagement de Meyer *et al.* (1990), qui tra-

duit une réalité bien différente du désengagement, quoique proche de celle de Kouadio et Emery.

Conclusion

Cet article avait pour objectif d'explorer la contribution de la RSE à la réduction des risques sociaux de l'entreprise, liés à ses ressources humaines. Par une proposition de modélisation de cette relation, nous avons essayé, d'une part, de vérifier si, dans le contexte tunisien, une politique plus visible de la diffusion d'informations sociétales contribuait à l'amélioration de l'impact positif de la RSE sur la réputation perçue de l'entreprise, et d'autre part, de démontrer que l'amélioration de cette dernière diminue le désengagement au travail.

L'examen de la manière dont les études en sciences de gestion ont traité la relation entre la RSE et les ressources humaines de l'entreprise nous a conduits à distinguer les risques envisagés sous un aspect socio-organisationnel et renvoie à une perte du sens au travail pour l'employé, autrement dit au désengagement au travail.

L'analyse de la relation de la RSE aux risques nous a amenés à retenir que la réputation perçue de l'entreprise contribue à l'explication d'une telle relation. La réputation de l'entreprise a été évaluée par la manière dont les employés perçoivent leur entreprise par rapport aux entreprises concurrentes. Elle est considérée comme un reflet de l'histoire des perceptions accumulées et des expériences vécues par l'entreprise. Basée sur les théories de l'identification sociale et de l'échange social, notre analyse nous a permis de démontrer théoriquement que les perceptions des employés à l'égard de leur entreprise s'améliorent avec l'adhésion de cette dernière à une démarche RSE. En fait, l'adoption d'une démarche RSE stimule, chez les salariés, un fort sentiment d'identification qui les pousse à un meilleur degré d'engagement dans leur travail, ainsi qu'une évaluation positive de soi, lesquels favorisent, à leur tour, leur sentiment d'aide à autrui. Ceci permet d'attirer l'attention des employés sur l'utilité de leur travail pour la société, et donc d'augmenter leur degré d'engagement au travail.

Enfin, l'analyse de la littérature nous a également conduits à constater que le degré de visibilité des informations sociétales diffusées par l'entreprise affecte l'impact positif qu'a la RSE sur la réputation perçue de l'entreprise. Nous nous sommes basés sur la théorie de la légitimité, selon laquelle la diffusion d'informations sociétales est le meilleur moyen pour une entreprise de justifier ses activités auprès de la société, et sur celle du signal, qui suggère que les informations diffusées seront utilisées comme des signaux destinés à réduire l'incertitude qui entoure l'entreprise et à afficher son respect et son engagement envers ses parties prenantes en général, et envers ses employés en particulier.

Les données collectées suite à l'administration de questionnaires auprès de 131 chefs et responsables de 20 entreprises tunisiennes nous ont permis de procéder aux tests statistiques nécessaires. Les résultats obtenus nous ont permis de constater que notre modèle de recherche est non corroboré par les données du terrain. Ce constat est, nous semble-t-il, principalement dû à la non-validité de l'échelle de mesure retenue pour la variable explicative de notre modèle de recherche (RSE). En effet, plusieurs auteurs (Aupperle *et al.*, 1985 ; Shaw et Post, 1993) ont expliqué un tel résultat par le fait que les frontières qui séparent théoriquement les quatre dimensions de la RSE, telles qu'elles sont définies par Carroll (1979), sont beaucoup plus complexes sur le plan empirique. Ainsi, il convient de prendre en considération les zones d'intersection qui existent entre les différents niveaux de la RSE. Les résultats de notre étude confirment le fait que, à ce jour, la RSE reste un concept ambigu et flou.

Toutefois, les résultats relatifs aux tests des hypothèses de notre recherche nous ont permis de conclure qu'une politique de diffusion d'informations sociétales perçue comme plus visible par les employés permet d'améliorer l'impact positif des responsabilités à caractère Éthico-Philanthropique et Économico-Légal sur la réputation perçue de l'entreprise. Ces résultats ont aussi révélé que la réputation perçue de l'entreprise n'explique pas à elle seule les mécanismes de la relation qui lie la RSE au risque de désengagement des employés au travail. Bien que les études

antérieures n'aient pris en considération que la réputation de l'entreprise comme facteur intermédiaire entre la RSE et l'engagement des employés envers l'entreprise, notre étude souligne que la RSE semble influencer d'autres facteurs qui affectent le degré de désengagement des employés. Cela peut s'expliquer par le fait que le désengagement au travail, en tant que phénomène social, est souvent lié à ce que vit l'employé au sein de l'entreprise. En ce sens, les rapports humains (tels que le soutien des collègues) et/ou le climat social au travail peuvent constituer des facteurs à l'origine d'une situation de désengagement.

Cette recherche, cependant, contient des limites aussi bien d'ordre théorique que méthodologique. Les limites d'ordre théorique sont liées au caractère complexe du phénomène du désengagement au travail. En effet, ce concept semble être rattaché à plusieurs facteurs qui peuvent l'influencer. Il est difficile de se limiter à l'analyse d'un seul facteur ; dans notre cas, le fait de le rattacher seulement à la réputation est réductible de sa complexité.

Pour les limites d'ordre méthodologique, il convient d'abord de souligner que l'appartenance sectorielle d'une entreprise est un critère important dans les études sur la RSE. Les résultats de l'étude seraient plus pertinents si la recherche portait sur un seul secteur d'activité, permettant ainsi de comparer facilement l'engagement des entreprises dans les questions sociétales.

Il convient également de signaler que l'échelle de mesure de la RSE retenue a été conçue pour le contexte anglo-saxon, dans lequel l'engagement des entreprises dans les activités sociétales semble être prospère. Ainsi, une *contextualisation* de cette échelle aurait été préférable. De même, la mesure retenue pour appréhender le degré de visibilité de la politique de diffusion d'informations sociétales ne nous permet pas de cerner, avec plus d'exactitude, les perceptions qu'ont les employés de la politique de communication sociétale de l'entreprise.

Enfin, nous soulignons que la taille de notre échantillon d'étude (131) semble être inférieure aux seuils préconisés par la littérature

pour obtenir de meilleurs résultats généralisables.

Ces limites posent quelques pistes de recherches futures. D'abord, il sera intéressant d'exploiter les effets d'autres variables intermédiaires entrant dans l'explication des relations qui lient la RSE aux risques sociaux de l'entreprise (le soutien des collègues, le climat social au travail, l'évaluation de soi...). Il sera intéressant d'adapter l'échelle de mesure de la RSE au contexte des pays en voie de développement, comme la Tunisie, afin de mieux approcher la réalité des responsabilités de l'entreprise. De même, il sera aussi important d'adopter d'autres méthodes spécifiques pour des échantillons à faible taille, afin de vérifier la validité et la fiabilité des échelles de mesure adoptées, telles que la méthode PLS. Enfin, dans la mesure où le désengagement au travail est un phénomène social chronologique, ressenti au quotidien, changeant selon les conditions de travail, une étude longitudinale consistant à suivre l'évolution de ces attitudes dans le temps serait également profitable.

Références bibliographiques

Acquier, A. & Aggeri, F. (2015). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, 253(41), 387-413.

Albaniel, X., Terssac, G., Gaillard, I. (2010). Outiller les représentants syndicaux aux CHS de la fonction publique territoriale : méthode d'analyse des malaises dans l'Organisation et formation fondée sur la notion de Risques Socio-Organisationnels, Rapport final du centre d'étude et de recherche Travail, Organisation, Pouvoir, Université de Toulouse-Le Mirail.

Allouche, J., Huault, I., Schmidt G. (2004). Responsabilité Sociale de l'Entreprise : la mesure détournée ? 15^{ème} congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Montréal, Canada.

Allouche, J. & Laroche, P. (2005). Responsabilité Sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de littérature, *Colloque « RSE, réalité, mythe ou mystification »*, Nancy, France.

Ashforth, B. E. & Gibbs, B. W. (1990). The Double-edge of Organizational Legitimation, *Organization science*, 1(2), 177-194.

Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.

Aubourg, N., Canel-Depitre, B., Renault-Tesson, C. (2008). La RSE entre stratégies substantielles et symboliques : Analyse des rapports de développement durable des trois sociétés cotées, 3^{ème} congrès du Réseau International de recherches sur l'Organisation et le DD (RIODD), Lyon, France.

Aupperle, K.E., Carroll, A.B., Hatfield, J.D. (1985). An empirical examination of the relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability, *The Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.

Autissier, D. & Wacheux, F. (2006). *Manager par le sens*, Paris : Éditions d'Organisation.

Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Baggio, S. & Sutter, P.-E. (2008). Évaluer le risque social en entreprise. Entre pratique et recherche, 5^{ème} Journée Humaniste et Gestion « Innovation, responsabilité et prise de risque dans la société d'aujourd'hui », École de Management, Bordeaux.

Bansal, P. & Clelland, L. (2004). Talking Trash: Legitimacy, Impression Management, and Unsystematic Risk in the Context of the Natural Environment, *Academy of Management Journal*, 47(1), 93-103.

Barthe, N. & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE, *Management & Avenir*, 83(1), 95-113.

Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jimenez, A., Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(2), 77-140.

Beck, U., Giddens, A., Lash, S. (1994). *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Stanford University Press.

Bruna, M., Dang, R. Vo, L. (2014). La désarticulation de la politique RSE des entreprises : Une étude exploratoire, *Question(s) de management*, 7(3), 13-38.

Capron, M. & Quairel-Lanoizé, F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris : La Découverte.

Cardebat, J.M. & Cassagnard, P. (2009). La RSE comme couverture du risque de réputation, *Colloque « la RSE : une nouvelle régulation du capitalisme ? »*, Lille, France.

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

Christin, T. & Moulette, P. (2008). Le désengagement au travail en fin de vie professionnelle : une étude exploratoire, 7^{ème} journée d'étude sur les car-

rières, « *Carrières et Contexte* », Lyon.

Coulon, R. (2006). Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines, *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 48-64.

Damak-Ayadi, S. (2004). Comment justifier la responsabilité sociale des entreprises ? *Revue Entreprise Éthique*, 20, 108-113.

Damak-Ayadi, S. (2009). Le reporting sociétal et environnemental suite à l'application de la loi NRE en France, *Revue Comptabilité/Contrôle/Audit*, 16(1), 53-82.

Daudigeos, T. & Valiorgue, B. (2010). Les liens incertains entre RSE et création de valeur marchande, *Revue française de gestion*, 203(4), 25-39.

Doh, J. P. & Guay, T. R. (2006). Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective, *Journal of Management Studies*, 43(1), 47-73.

Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

Finot, A. (2000). Développer l'employabilité, INSEP Consulting, Paris

Fisher, R. & Wakefield, K. (1998). Factors leading to group identification: A field study of winners and losers, *Psychology of Marketing*, 15(1), 23-40.

Fraisse, A.-S. & Guerfel, H.-S. (2005). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) : instrument de management des ressources humaines ? 16e Conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, 15 et 16 septembre.

Giddens, A. (1987). *Social Theory and Modern Sociology*. Stanford University Press.

Golli, A. & Yahiaoui, D. (2009). Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien, *Revue Management et Avenir*, 23(3), 139-152.

Gond, J.P. & Mullenbach-Servayre, A. (2004). Les fondements théoriques de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, *Revue des Sciences de Gestion*, 205, 93-116.

Grant, M.A. & Sonnentag, S. (2010). Doing good buffers against feeling bad: Prosocial impact compensates for negative task and self-evaluations, *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Process*, 111(1), 13-22.

Igalens, J. & Gond, J.P. (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données ARESE, *Revue Française de Gestion des Ressources Humaines*, 50, 111-130.

Igalens, J. & Tahiri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure, *Revue de gestion des ressources humaines*, 83(1), 3-19.

Kouadio, A.B. & Emery, Y. (2017). Comprendre le désengagement pour éclairer l'engagement au travail : une étude exploratoire des agents publics helvétiques, *Symposium International : «Nouvelles réalités humaines des administrations et organisations publiques»*, CFFOP, Panthéon-Assas, Paris.

Labbé, D. & Landier, H. (2005). *Le management du Risque Social*, Paris : Éditions d'Organisation.

Lacroix, J.P. (2012). La socialisation du risque d'entreprise par la rétribution : un engagement de la RSE, Colloque Aderse, Nice.

Maignan, I., Ferrell, O.-C., Hult, G.-T.-M. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Fall, 27(4), 455-469.

Marbot, E. (2001). Le sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de cinquante ans : définition, mesure et déterminants, Thèse de doctorat soutenue à l'Université Aix-Marseille 3.

Mercier, J. (2010). Les composantes de l'identité comme déterminants de l'engagement à la marque, 9^{ème} congrès International des Tendances Marketing, Venise, Italie.

Minor, D., (2010). Corporate Social Responsibility as Reputation Insurance: theory and evidence. Disponible sur : <https://businessinnovation.berkeley.edu/wp-content/uploads/businessinnovation-archive/WilliamsonSeminar/minor091610.pdf>.

Nguyen, N. & Le Blanc, G. (2004). Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et de ses clients, *Revue de l'Université de Moncton*, 35(1), 71-97.

Nguyen, N., Le Blanc, G., Leclerc, A. (2008). Les effets de la compétence et de la bienveillance du personnel de contact sur la perception de la réputation de l'entreprise : Une étude dans les services financiers, Congrès annuel de l'Association des Sciences Administratives du Canada (ASAC), Halifax, Nouvelle-Écosse.

Orlitzky, M. & Benjamin, J.D. (2001). Corporate Social Performance and Firm Risk: A Meta-Analytic Review, *Business and Society Review*, 40(4), 369-396.

Oxibar, B. (2003). La diffusion d'informations sociétales dans les rapports annuels et les sites internet des entreprises françaises, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Dauphine, France.

Pasquero, J. (2005). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique*, Québec : Presse Université du Québec.

Perrot, S. (2005). L'engagement au travail : analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 58, 31-44.

Pezé, S. (2010). Les représentations du stress des dirigeants : quelles implications pour la gestion du stress au travail ? *Nouveaux comportements, nouvelle GRH*, XXI^e Congrès AGRH.

Philippe, D. & Durand, R. (2009). Communication environnementale et réputation de l'organisation, *Revue Française de Gestion*, 194(4), 45-63.

Preston, L. E. & Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder management and corporate performance, *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 361-375.

Rascol-Boutard, S. (2015). Le management par le sens : mise en œuvre éventuelle et effets potentiels - Une étude exploratoire dans le secteur public local, 26^{ème} Congrès de l'AGRH, Montpellier, France.

Reynaud, E. & Rollet, A., (2001). Les compétences centrales environnement comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité, in A.C Martinet et R.A Thiétart (coord.), *Management stratégique : actualités et futurs de la recherche*, Paris : Vuibert, 303-324.

Roussel, P. & Wacheux, F. (2005). *Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences sociales*, Bruxelles : Édition De Boeck Supérieur.

Semache, S. (2006). La diversité au cœur des équipes : quels enjeux ? Quelles méthodes de management ? Quelle place pour le management intermédiaire ? *Management & Avenir*, 10(4), 199-211.

Shaw, B. & Post, F. R. (1993). A moral basis for corporate philanthropy, *Journal of Business Ethics*, 12(10), 745-751.

Tahri, N. (2010). Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail : Étude exploratoire, *Revue Internationale de Psychologie*, 16(38), 209-228.

Tajfel, H. (1972). Some developments in European social psychology, *European Journal of Social Psychology*, 2(3), 307-321.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations, *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
Thiétart, R.A. et al. (2007). *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod.

Van Hoorebeke, D. (2009). *Le comportement responsable des salariés au travail : une investigation théorique*, Montréal : Edition Centre Interuniversitaire de Recherche et d'Analyse des Organisations.

Zeribi-Benslimane, O. & Boussoura, E. (2007). Responsabilité Sociale des Entreprises et Performance Financière : le cas des entreprises tunisiennes cotées, 16^{ème} congrès de l'AIMS, Montréal, Canada.

Rey DANG

Professeur Chercheur à l'ISTEC (Paris). Doctorat ès Sciences de Gestion (spécialité Finance) à l'Université d'Orléans, LEO (Laboratoire d'Economie d'Orléans). Il y enseigne les cours de finance, de comptabilité et d'analyse financière. Ses principaux domaines de recherche sont : la gouvernance d'entreprise, la RSE (Responsabilité Sociétale des entreprises) et le financement participatif (crowdfunding). Il a publié de nombreux articles de recherche dans *Small Business Economics*, *Management International*, *Journal of Applied Accounting Research*, *Applied Economics Letters* ou *Management & Avenir*. Il participe chaque année à des conférences internationales (EURAM, IRMBAM entre autres) et nationales (AFFI, AIMS entre autres).

L'Hocine HOUANTI

Professeur Associé en économie et RSE à la Rochelle Business School. Doctorat d'économie obtenu à l'université de Perpignan en France. Responsable pédagogique du MSC Management des Stratégies du Développement Durable, de la RSE et de l'Environnement. Coordinateur de chaires à l'IRSI (Institut de la Responsabilité Sociale par l'Innovation). Ses axes de recherche sont : la RSE et le développement durable ou la gouvernance d'entreprise. Il intervient aussi auprès des entreprises pour comprendre les différents enjeux liés à la RSE et son implémentation dans les fonctions, notamment en termes de gouvernance.

Mustapha MEZIANI

Maître de conférences HDR à l'Université Abderrahmane Mira de Béjaïa (Algérie). Depuis son recrutement, en 2004, à l'université de Béjaïa, il a assuré des cours et TD en gestion des entreprises et management de la qualité, occupé des postes administratifs comme chef de département adjoint ainsi qu'un poste pédagogique en tant que responsable de master management. Il dirige actuellement un projet de recherche intitulé « Analyse structurelle des déterminants des démarches qualités selon la norme ISO 9001, cas de la wilaya de Béjaïa ». Il a publié dans plusieurs revues classées.

Tiziri MAKHLOUF née ADJTOUTAH

Maître Assistante à l'Université Abderrahmane Mira de Béjaïa (Algérie). Doctorante en sciences de gestion depuis 2016, elle enseigne différents cours : Marketing des services ; Marketing fondamental ; théories et sociologie des organisations ; les innovations organisationnelles. Responsable du Master GRH (par intérim) de septembre 2015 à octobre 2018. Depuis 2018, rattachée au projet de recherche intitulé « Analyse structurelle des déterminants des démarches qualités selon la norme ISO 9001, cas de la wilaya de Béjaïa » à l'Université de Béjaïa.

Annexes

Figure 2

Le modèle de mesure de la variable RSE

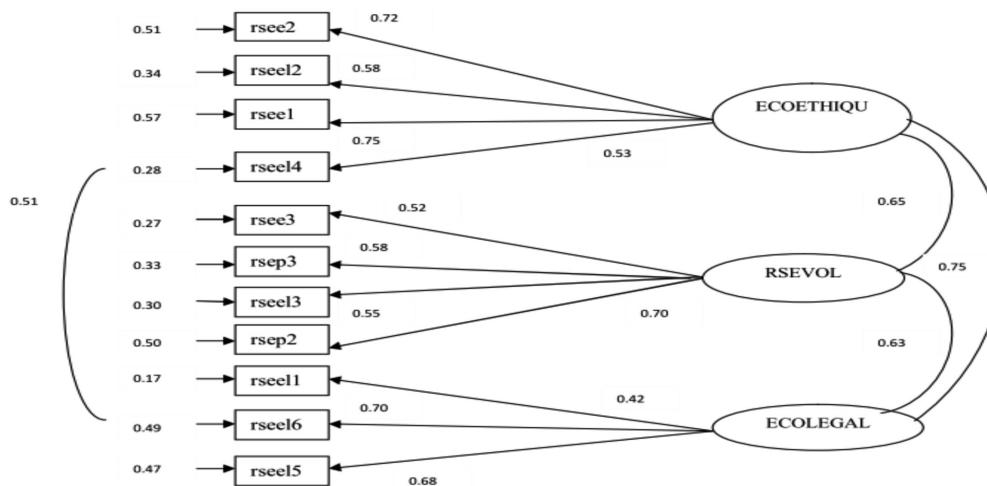


Figure 3

Le modèle de mesure de la Réputation perçue de l'entreprise

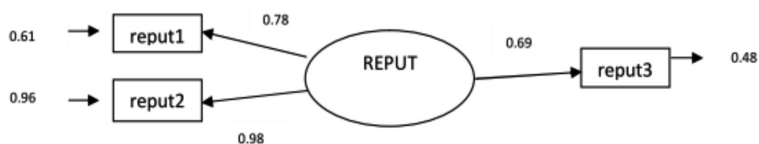


Figure 4

Le modèle de mesure de la variable DESE

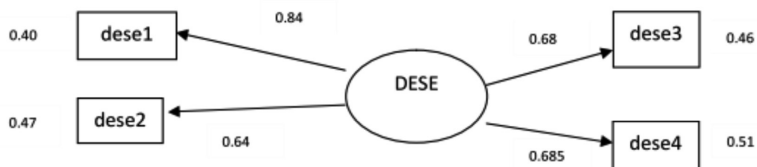


Tableau 2

La validité discriminante du modèle global de recherche

	ECOETHIQU	RSEVOL	ECOLEGAL	REPUT	EPUIS	IMPP	DESE
ECOETHIQU	0.425						
RSEVOL	0.408	0.350					
ECOLEGAL	0.555	0.393	0.377				
REPUT	0.355	0.853	0.498	0.684			
EPUIS	0.012	0	0	0.020	0.569		
IMPP	0.051	0.091	0.157	0.09	0.001	0.576	
DESE	0.030	0.018	0.004	0.004	0.147	0.002	0.510

Tableau 3

Le résumé des tests de validité des hypothèses relatives à l'effet de modération

Hypothèses	Résultats
H1 : la visibilité des informations sociétales diffusées modère l'impact positif de la RSE sur la réputation perçue de l'entreprise.	
H1.1 : la visibilité des informations sociétales diffusées modère l'impact positif de la Responsabilité Technico-Économique sur la réputation perçue de l'entreprise	Réfutée
H1.2 : la visibilité des informations sociétales diffusées modère l'impact positif de la Responsabilité Éthico-Philanthropique sur la réputation perçue de l'entreprise	Acceptée
H1.3 : la visibilité des informations sociétales diffusées modère l'impact positif de la Responsabilité Économico-Légale sur la réputation perçue de l'entreprise.	Acceptée

Tableau 4

La répartition des employés selon leur perception de l'existence, ou pas, de rapport sociétal

	Fréquence	%	% cumulé
Non	82	82%	82%
Oui	18	18%	100%
Total	100	100%	