

Université Paris-Panthéon-Assas

école doctorale d'économie, gestion, information et
communication

Thèse de doctorat en Sciences de gestion
soutenue le 17 novembre 2022

**Le rôle médiateur de l'engagement sociétal dans la
relation entre la perception des jeux politiques
organisationnels et la participation aux démarches de
RSE**



Safa ARBI

Sous la direction du :

**Madame Véronique CHANUT, professeur des universités,
Université Paris Panthéon-Assas**

**Monsieur Jacques ROJOT †, professeur des universités,
Université Paris Panthéon-Assas**

**Madame Olfa ZERIBI BEN SLIMANE, professeur des universités,
directrice AUF – Europe Occidentale**

Membres du jury :

Madame Anissa BEN HASSINE – Rapporteur
professeur des universités, ESSEC de Tunis

Monsieur Jérôme COUTURIER – Rapporteur
professeur, ESCP Business School

Monsieur Pierre FENIES – Suffragant
professeur des universités, Université Paris Panthéon-Assas

Monsieur Jean Christophe HAUGUEL - Suffragant
doyen de l'ISC Paris

Avertissement

La Faculté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Je dédie ce travail de recherche au regretté Pr. Jacques Rojot dont le professionnalisme, la rigueur et l'humanité m'ont profondément marqué l'esprit. Que cette thèse témoigne de mon éternelle gratitude pour son précieux encadrement et généreux conseils, en espérant que ce modeste travail soit à la hauteur de la confiance qu'il m'a accordée.

Je tiens également à exprimer mes sincères remerciements à mes deux directrices de recherche, Pr. Véronique Chanut et Pr. Olfa Zeribi Ben-Slimane pour leur disponibilité, pour le temps qu'ils ont consacré à l'orientation de ce travail, pour leurs conseils et pour leurs critiques constructives. Je vous présente ma reconnaissance et ma grande estime pour vos qualités humaines et professionnelles qui m'ont aidé à donner le meilleur de moi-même.

Je ne saurais assez exprimer mes remerciements les plus sincères aux membres de jury qui ont bien accepté d'évaluer et de valoriser ce travail.

Je tiens ensuite à remercier les personnes qui ont participé à mes investigations empiriques, pour le temps qu'elles ont accepté de m'accorder.

Un grand merci aux membres du LARGEPA et en particulier à Madame Nadia Boutaba pour son aide, sa patience et ses encouragements continus.

A mes anges gardiens, mes très chers grands parents Tahar et Nefissa et mon oncle Fethi partis trop tôt, j'aurais tout donné pour que vous soyez là aujourd'hui. J'espère vous rendre fiers de là où vous êtes.

Enfin j'adresse ma plus profonde gratitude à ce que j'ai de plus précieux, mes très chers parents, mon frère Selim et ma tante Najla à qui je dois tout ce que j'accomplis et tout ce que je suis.

Principales abréviations

RSE : Responsabilité sociétale de l'entreprise

CSR : Corporate social responsibility

SH : Stakeholders

ONG : Organisation non gouvernementale

GCT : Groupe Chimique Tunisien

CITET : Centre International des Technologies de l'Environnement de Tunis

ANPE : Agence nationale de protection de l'environnement

GIZ : Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit

ITCEQ : Institut tunisien de compétitivité et des études quantitatives

O.I.T : Organisation internationale de travail

ADERSE : Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

RIODD : Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

DD : Développement durable

IRSET : Institut de Responsabilité Sociétale des Entreprises en Tunisie

ML : Maximum de Vraisemblance

MES : Méthodes d'équations structurelles

Résumé

La recherche en sciences de gestion a proposé une multitude de travaux centrés sur les thématiques de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et de jeux politiques. Toutefois, peu d'études portent sur l'interaction de ces deux variables. Le concept de RSE paraît pertinent car il interroge les modes de régulation socioéconomique dans un contexte de développement durable et questionne l'institutionnalisation du fonctionnement organisationnel.

Dans cette perspective, de nombreuses recherches se sont intéressées à l'impact des politiques sociétales sur la performance financière de l'entreprise et ses parties prenantes externes mais peu ont exploré le phénomène vis-à-vis des salariés, acteurs internes des plus importants de l'organisation. Partant du postulat que le succès ou l'échec des démarches de RSE sont tributaires des réponses attitudinales et comportementales des salariés et que celles-ci sont conditionnées par leur perception de la réalité organisationnelle, nous nous proposons d'explorer le lien entre la perception des jeux politiques, phénomène indéniable de l'entreprise, l'engagement et la participation des salariés aux démarches sociétales.

Pour répondre à cette problématique nous avons opté pour une analyse empirique basée sur un questionnaire qui a d'abord permis de différencier les dimensions perceptuelles négatives et positives des jeux politiques. Ensuite, nous avons tenté d'éclairer les composantes de l'engagement sociétal et son effet médiateur sur la relation entre ces perceptions et la participation aux démarches de RSE en retenant comme terrain d'investigation deux secteurs émergents de l'économie tunisienne: le secteur industriel et des services.

Descripteurs : Responsabilité sociétale de l'entreprise, RSE, jeux politiques organisationnels, engagement sociétal, participation aux démarches sociétales, salariés, participation, Tunisie.

Title and abstract

“The mediating role of societal commitment in the relationship between perception of organizational politics and participation in CSR initiatives”

Research in management science has proposed a great deal of work focused on the theme of corporate social responsibility (CSR) and that of organizational politics. However, very little research specifically addresses the interaction of these two variables. The concept of CSR seems relevant because it questions socioeconomic regulation methods in a context of sustainable development as well as the institutionalization of organizational functioning. In this perspective, many studies have been interested in the impact of socially responsible policies on the financial performance of the company and external stakeholders, but few have explored the phenomenon with regard to employees, one of the most important internal actors of the organization. Postulating that the success or failure of CSR approaches is essentially dependent on the attitudinal and behavioral responses of employees, and that these responses are conditioned by their perception of organizational reality, we propose to explore the link between the perception of organizational politics, an undeniable phenomenon of the company, and the commitment and participation of employees in societal initiatives.

In order to answer this problem, we opted for an empirical analysis based on a questionnaire. This allowed us to differentiate initially, the negative and positive perceptual dimensions of organizational politics. Secondly, we aimed to shed light on the components of societal commitment and its mediating effect on the relationship between these perceptions and participation in CSR initiatives.

We have retained as a field of investigation two emerging sectors of the Tunisian economy: the industrial and service sector.

Keywords : Corporate social responsibility, CSR, organizational politics, societal commitment, participation in CSR initiatives, employees, participation, Tunisia.

Sommaire

Thèse de Doctorat / novembre 2022.....	1
<i>Introduction generale.....</i>	9
<i>Partie I : Mise en perspective théorique.....</i>	25
Chapitre 1. Nature des jeux politiques organisationnels.....	26
Section 1. Origines et definitions des jeux politiques organisationnels	28
Section 2. Processus politiques, caractéristiques des acteurs et conditions situationnelles d'occurrence des jeux politiques.....	36
Section 3. Tactiques d'influence.....	47
Chapitre II. Aptitudes politiques organisationnelles et perception des jeux politiques	55
Section 1. Aptitudes et capacités politiques	57
Section 2. Antécédents et effets des aptitudes politiques organisationnelles	69
Section 3. Perception des jeux politiques organisationnels.....	79
Chapitre III. Engagement des salariés	99
Section 1. Diversité conceptuelle et écoles de pensée de l'engagement organisationnel.....	102
Section 2. Modélisations de l'engagement organisationnel	114
Section 3. Antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel.....	128
Chapitre IV. Origines et premières théorisations de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).....	140
Section 1. Ambiguïté terminologique, origines et premières théorisations de la RSE.....	141
Section 2. Evolution historique et dissémination géographique de la RSE.....	155
Chapitre V. Eclairage du lien entre RSE et salariés	174
Section 1. Théorie des parties prenantes (SHT).....	176
Section 2. Relation entre les salariés et la RSE	191
<i>Partie II : Cadre de la recherche et investigation empirique.....</i>	205

Chapitre VI. Développement du modèle conceptuel.....	206
Section 1. Fondements théoriques des variables.....	208
Section 2. Structure centrale du modèle et hypothèses de recherche.....	228
Chapitre VII. Design de la recherche, positionnement épistémologique et opérationnalisation des variables.....	245
Section 1. design de la recherche et positionnement épistémologique	247
Section 2. Démarche d'opérationnalisation des variables.....	265
Chapitre VIII. Démarche d'investigation empirique et méthodes d'analyse des données.....	288
Section 1. Démarche d'investigation empirique.....	288
Section 2. Methodes d'analyse des données.....	299
Chapitre IX. Analyses descriptives, exploratoires et confirmatoires des données	325
Section 1. Analyses descriptives de l'échantillon.....	327
Section 2. Analyses factorielles exploratoires	336
Section 3. Analyses factorielles confirmatoires.....	349
Chapitre X. Analyses de causalité, interprétation & discussion des résultats.....	365
Section 1. Analyses de causalité.....	367
Section 2. Interpretation et discussion des resultats.....	385
<i>Conclusion générale.....</i>	401
<i>Bibliographie</i>	409
<i>Table des annexes.....</i>	474

INTRODUCTION GENERALE

Longtemps dominée par la perspective classique soutenant que l'unique responsabilité de l'entreprise est la réalisation de profits (Friedman, 1970), la recherche en sciences de gestion a connu, il y a près de cinq décennies, l'émergence d'un nouveau courant de pensée, celui de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Intégrant les préoccupations des sphères économiques, écologiques et sociales, celui-ci prône une prise de conscience croissante des enjeux environnementaux et des difficultés sociales et engendre un questionnement sur le rôle de l'entreprise devenu plus que jamais « une affaire de société » (Sainsaulieu, 1992).

En mettant l'accent sur la responsabilité active qui découle de l'éthique, des valeurs et des objectifs de l'entreprise et qui tient compte des attentes de ses parties prenantes, cette approche promeut une restructuration des relations organisationnelles et des règles de gouvernance dans sept domaines¹ : le leadership, la vision et les valeurs, les activités du marché, les activités de la main-d'œuvre, les activités de la chaîne d'approvisionnement, l'engagement des parties prenantes, les activités communautaires et les activités environnementales (Blowfield et Murray, 2008).

Devenues un atout incontournable porté par la communauté académique, le monde des affaires et la société civile, les pratiques sociétales s'industrialisent et s'enracinent de plus en plus dans les stratégies managériales de l'entreprise (Acquier et Aggeri, 2008).

En effet, le magazine Times a souligné, dans une étude publiée en 2012, la montée en puissance des pratiques sociétales puisque plus de 8000 entreprises à travers le monde ont signé le pacte mondial des Nations Unies, s'engageant à faire preuve d'une bonne citoyenneté mondiale dans les domaines des droits de l'Homme, des normes du travail et de la protection de l'environnement. Les démarches sociétales se révèlent ainsi être un véritable levier de croissance, source d'avantage concurrentiel (Branco et Rodrigues, 2006 ; Yu et al., 2017), de performance financière accrue (Orlitzky et al., 2003 ; Rodgers et al., 2013 ; Ali et al., 2020) et de bonne réputation de l'entreprise (Pirsch et al., 2007 ; Lin Hi et Blumberg, 2018). Les études du MIT Sloan Management Review et du BCG (2011, 2014) ont montré dans ce sens qu'une véritable stratégie de développement durable représente un facteur important

¹ Etude réalisée par Ashridge Center for Business and Society, 2005

d'amélioration de l'image de marque de l'entreprise et d'instauration ou de restauration du lien de confiance avec le public (Visser, 2011). En évoquant les versions défensives, caritatives et promotionnelles de la RSE, Visser (2014) a par ailleurs mis en évidence le décalage entre les messages des relations publiques et les pratiques de la vie réelle en appuyant que la RSE ne doit pas uniquement représenter un complément de la stratégie de l'entreprise mais être réellement intégrée dans l'organisation à travers l'amélioration des systèmes socioculturels, économiques et écologiques dans leur ensemble (Visser, 2014). En Tunisie, les entreprises disposent d'un arsenal réglementaire assez développé en matière de RSE avec des réformes institutionnelles renforçant les droits économiques, sociaux et environnementaux, des engagements pris envers les partenaires économiques du pays, une internationalisation du marché local dans le cadre de l'attraction de l'investissement étranger et une attention de plus en plus accrue portée par la société civile aux comportements sociaux et environnementaux de l'entreprise. Ces initiatives ont conduit à l'évolution positive de la Tunisie dans le domaine sociétal puisqu'une étude publiée en 2017 par l'institut de recherche « RESPECO » classe le pays en 59^{ème} position en fonction de son ouverture à la RSE, avec un saut de 26 places par rapport au classement de 2013. Parallèlement, nous remarquons que la RSE, tout d'abord cantonnée au cercle des grandes multinationales, est montée en puissance de manière constante ces dernières années jusqu'à envahir divers secteurs d'activité. Son imposition progressive dans le champ médiatique et le vocabulaire managérial comme enjeu majeur de compétitivité et de pérennité pour les entreprises de différentes tailles, s'est essentiellement effectuée moyennant les supports d'information, les conférences et les articles qui lui ont été consacrés. La labellisation, la notation sociale et la production d'indicateurs sociaux sont ainsi devenues une partie intégrante des règles du marché et des pratiques managériales des entreprises tunisiennes.

Au vu de l'importance des démarches sociétales de l'entreprise, nous tentons d'explorer dans le cadre de ce travail, l'interaction des dimensions des jeux politiques organisationnels avec les démarches de RSE. L'idée de confronter le contexte de responsabilité sociétale aux dynamiques de pouvoir des salariés nous amène donc à porter une réflexion sur l'entreprise dans un nouvel espace organisationnel et à parvenir à l'étude d'un élément de son système de gestion en réponse aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux imposés par un contexte mondial en perpétuelle évolution.

1. Développement de la problématique

Représentant la toile de fond sur laquelle repose un travail de recherche (Huot, 2003), la problématique revêt une importance capitale tant dans l'éclairage des intentions du chercheur (Nikitin, 2006) que dans la justification de la pertinence du sujet choisi (Arbi, 2014). A cet effet, Chénier (1986, p.56) affirme que : « *Par l'expression problématique de recherche, on réfère généralement à l'ensemble des éléments formant problème, à la structure d'informations dont la mise en relation engendre chez un chercheur un écart se traduisant par un effet de surprise ou de questionnement assez stimulant pour le motiver à faire une recherche* ».

Le développement de la problématique représente ainsi une étape fondamentale de la recherche puisqu'elle traduit et cristallise le projet de connaissance du chercheur et son objectif en lui permettant d'interroger les aspects de la réalité qu'il souhaite découvrir, de développer une compréhension de cette réalité ou d'en construire une autre (Allard-Poesi et Marechal, 2014). La construction de la problématique en sciences de gestion s'effectue généralement sur la base de constats ou d'observations contextualisés dans le temps et l'espace par le chercheur. Ces constats peuvent être aussi bien théoriques que pratiques. En effet, en l'absence d'un consensus dans la littérature sur une thématique bien déterminée, le chercheur peut recourir à l'observation de la réalité organisationnelle sur le terrain en vue d'enrichir sa représentation de la situation. Ce processus d'apprentissage itératif fait d'allers-retours entre l'investigation théorique et l'observation des faits pratiques permet d'éclairer la littérature existante et les questionnements du chercheur et de mettre en évidence les pistes à explorer dans la formulation de la problématique de son travail (Perret et Séville, 2007).

Notre problématique de recherche se propose de fournir un cadre d'analyse et de réflexion sur la relation entre la perception des jeux politiques organisationnels et la RSE au niveau des salariés en invitant à analyser de manière critique la littérature relative aux deux concepts et à la réorganiser au sein d'un nouveau cadre théorique consensuel. Elle a été développée en s'appuyant sur deux catégories de constats : des constats théoriques nourris de l'examen minutieux de la littérature sur les deux concepts et des constats pratiques émergeant de l'observation de la réalité politique et sociétale des entreprises.

1.1. Constats théoriques

Ces constats résultent de l'examen critique de la littérature en lien avec les concepts de perception des jeux politiques organisationnels et de RSE. Cet exercice a permis de dégager les insuffisances et les lacunes des connaissances théoriques et méthodologiques établies sur le sujet.

1.1.1. Prédominance de la perspective négative des jeux politiques organisationnels

Bien que les jeux politiques représentent une réalité incontestable dans la plupart sinon la totalité des organisations (Hochwarter, 2012; Mintzberg, 1983), la majorité des recherches se sont focalisées sur les aspects négatifs de la politique organisationnelle liés à l'égoïsme, à la manipulation, aux intérêts personnels et à d'autres activités subversives (Hochwarter et al., 2010). La perspective dominante dans la littérature soutient que les pratiques politiques sont source de nombreux inconvénients tels que le stress au travail (Labrague et al., 2018), la frustration (Chang et al., 2009) ou encore la performance décroissante des salariés (Vigoda-Gadot et Kapun, 2005). Cette prédominance de la perspective négative peut ainsi constituer une limite majeure de la recherche sur le sujet puisqu'elle admet que les jeux politiques font toujours obstacle à l'efficacité organisationnelle et omet leurs aspects positifs ou fonctionnels.

En effet, Eldor (2017) souligne qu'un examen approfondi de l'expression « jeux politiques organisationnels » révèle que ce phénomène a une multitude de significations qui peuvent également interpeller et stimuler les employés (Bacharach, 2005; Hochwarter, 2012). Mintzberg (1985) et Luthans et al. (1988) ont soutenu dans ce sens que l'usage des tactiques politiques peut dans certaines situations garantir le succès des managers qui les maîtrisent afin de poursuivre des fins légitimes telles que la correction des comportements irresponsables ou inefficaces et la réduction de la résistance au changement. Des recherches plus récentes (Drory et Vigoda Gadot, 2010 ; Gotsis et Kortezi, 2010) ont également souligné que les jeux politiques peuvent représenter une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise, en particulier lorsque les leaders maîtrisent suffisamment les aptitudes et tactiques fédératrices de confiance et de motivation auprès des salariés. Suivant la même lignée, Coopey et Burgoyne (2000) ont souligné l'impact positif d'une forme libérale de politique

organisationnelle sur l'apprentissage. En stimulant les membres de l'organisation à devenir plus persistants et plus ingénieux, les jeux politiques peuvent ainsi améliorer la flexibilité et l'innovation des structures organisationnelles. De même, Engeström (2001) affirme que certains conflits politiques, ainsi que leurs processus de résolution, peuvent favoriser la dissémination de l'apprentissage organisationnel et améliorer l'implication en milieu de travail. Ainsi, il est possible que certaines formes de jeux politiques organisationnels soient perçues positivement par les membres de l'organisation. Cependant, à notre connaissance, rares sont les chercheurs en sciences de gestion à avoir exploré l'impact de la perception des jeux politiques positifs sur les comportements des salariés. Ferris et al. (2002), Fedor et al. (2008) et Eldor (2017) suggèrent que la nature potentiellement positive de la politique organisationnelle n'a pas été suffisamment étudiée ce qui laisse un aspect entier du phénomène pratiquement inexploré. Nous estimons donc que l'intégration de la dimension fonctionnelle des jeux politiques organisationnels dans l'étude de leur impact sur les réponses sociétales des salariés permet de fournir une représentation plus équilibrée et plus complète du phénomène.

1.1.2. Examen insuffisant de la RSE au niveau des salariés

En dépit de la prolifération des études portant sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), celles-ci ont suscité de nombreuses critiques de par leur focalisation sur les résultats de la RSE plutôt que sur ses processus et sur l'étude du phénomène du point de vue des parties prenantes externes telles que les consommateurs, les investisseurs et les ONG (Poolthong et Mandhachitara, 2009; Wang et Qian, 2011) tandis que les parties prenantes internes telles que les salariés sont relativement négligées (Larson et al., 2008). En effet, alors qu'ils représentent l'un des acteurs stratégiques les plus importants de l'organisation, jouant un rôle essentiel dans sa performance en influençant l'ensemble des processus organisationnels, les études qui ont tenté d'explorer les démarches de RSE du point de vue des salariés (Chen et Hung-Baesecke, 2014 ; Azim, 2016 ; Koch et al., 2019) demeurent limitées. Plutôt qu'une vertu enracinée en interne, la RSE se présente alors comme une formalité requise par l'externe. Ceci est de nature à compromettre le développement du concept en rendant le public suspicieux à l'égard des véritables intentions de l'entreprise (May, 2008).

En outre, cette focalisation étroite de la recherche et de la pratique en matière de RSE sur les parties prenantes externes l'empêche d'atteindre une réflexivité critique (Jones, 2009) qui examine de manière holistique la relation entre les entreprises et la société (Chen et Hung-Baesecke, 2014).

Par ailleurs, les études qui ont examiné la RSE d'un point de vue interne ont eu tendance à se concentrer sur la perception des démarches sociétales par les salariés (Brammer et al., 2007; Chong, 2009 ; Sharma et Tewari, 2017), plutôt que sur leur engagement et leur participation réels à de telles activités (Kim et al., 2010 ; Im et al., 2017). Ainsi, en dépit des tentatives de théorisation de la relation entre la RSE et l'engagement organisationnel (Brammer, 2007 ; Rodrigo et al., 2019), la notion d'engagement sociétal demeure floue et très peu explorée malgré son importance dans l'efficacité des initiatives de RSE. De même, il a été établi que la participation du salarié à ces initiatives devrait être distincte de ses perceptions. En effet, alors que ces dernières font référence à ses évaluations et interprétations personnelles et subjectives des activités sociétales de son organisation, sa participation traduit une réponse comportementale effective à travers laquelle il investit son temps et ses compétences au service de ces activités (Vlachos et al., 2013 ; Im et al., 2017). Plutôt que des résultantes des pressions externes, l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE représentent donc des facteurs clés qui définissent le succès des activités sociétales (Collier et Esteban, 2007). Nous tenterons ainsi de les éclairer afin de consolider l'importance des parties prenantes internes d'un côté et de dépasser les insuffisances de théorisation de ces notions d'un autre côté (Peloza et al., 2009).

1.2. Constats pratiques

L'examen de la réalité organisationnelle nous a permis de constater certains faits concrets liés à la spécificité du contexte post révolutionnaire tunisien qui se trouve propice au développement des démarches sociétales d'un coté et à la prolifération des pratiques politiques d'un autre coté. De plus, nous avons pu repérer la multiplicité des avantages apportés par l'adoption d'une démarche sociétale pour les entreprises tunisiennes.

1.2.1. Spécificité du contexte post révolutionnaire tunisien

Depuis la révolution historique du 14 janvier 2011, la Tunisie est devenue l'épicentre d'une vague sans précédent de transformations politiques, sociales et économiques dans la région. Ces changements drastiques ont créé de nouveaux défis et opportunités, en particulier pour l'économie du pays.

Face au chômage élevé, aux demandes de justice sociale insatisfaites, à l'augmentation de la corruption, à l'évolution des inégalités sociales et des disparités régionales et à la trajectoire macroéconomique insoutenable, les entreprises tunisiennes s'adaptent et testent les limites de leurs nouvelles libertés. A ces difficultés socioéconomiques majeures se sont ajoutées l'instabilité politique et les crises sécuritaires qui prédominent depuis plus d'une décennie et qui exercent un impact dévastateur sur l'emploi, les moyens de subsistance et le bien-être des travailleurs et de leurs familles. Les données de la Banque Centrale de Tunisie (BCT) rapportent dans ce sens que les investissements ne représentent que 21,7 % du PIB en 2016 contre 23% en 2011. Cette baisse des investissements a été par ailleurs expliquée par les faibles performances en termes de croissance économique, aggravées par la dégringolade inquiétante de la production et le recul important des ventes aussi bien pour le marché local que pour l'exportation. Dans ce climat d'affaires ambigu et incertain les salariés, qui représentent une partie prenante stratégique capitale pour l'organisation, ont tendance à développer des comportements opportunistes résultant de la fragilité des entreprises et de l'environnement. Les logiques d'intérêt personnel et les modes de conduite égoïstes ont donc tendance à proliférer afin de satisfaire leurs revendications croissantes. Avec l'apparition de nouveaux modèles de participation politique et de partage du pouvoir, le contexte transitoire post révolutionnaire tunisien semble ainsi être un cas d'exercice probant pour étudier en profondeur les jeux politiques du point de vue des salariés.

De surcroît, la mutation de l'environnement organisationnel s'est également accompagnée par une remise en cause des pratiques sociétales établies et par l'avènement de formes évolutives de consensus entrepreneurial. En effet, avant 2011 les grandes entreprises ont souvent établi des partenariats avec des ONG sous le patronage ou autrement favorisés par les élites dirigeantes. Nous citons dans ce contexte des fondations telles que l'association « BASMA » pour la promotion de l'emploi des personnes handicapées dirigée par l'ancienne première

dame de Tunisie Leila Ben Ali et jouissant du soutien des secteurs public et privé (Avina, 2013), reflétant de la sorte la centralité et la domination du pouvoir politique à l'époque.

Par ailleurs, en dépit de l'existence d'un nombre important de structures réglementaires et de dispositifs favorables au développement de la RSE, les sanctions étaient en réalité rarement appliquées notamment à cause du manque d'autonomie du conseil supérieur de la magistrature vis-à-vis du pouvoir exécutif. Par conséquent certains droits étaient violés, certains délits restaient impunis et plusieurs revendications et injustices sociales se trouvaient réduites au silence, masquées par une fragile stabilité économique, politique et sociale apparente. Du fait de l'acquisition de la liberté d'expression après la révolution, les revendications des citoyens, les mouvements sociaux et les dénonciations médiatiques ont pu émerger et s'intensifier témoignant du mal être d'une société longtemps opprimée.

Les entreprises font ainsi face à de nouvelles exigences telles que le développement local, la justice sociale, l'amélioration des conditions de travail, la réduction des disparités sociales, le respect de l'environnement, etc. Les salariés jouent dans ce contexte un double rôle par rapport à ces pressions sociétales auxquelles sont confrontées les entreprises. Ils peuvent être à la fois une source de revendication et de stabilité dans la Tunisie post révolutionnaire.

Le rôle de l'engagement sociétal et de la participation des salariés dans les démarches de RSE se révèle donc primordial afin de permettre aux entreprises de répondre à ces préoccupations et d'apaiser les diverses tensions. Ainsi, cette situation justifie l'intérêt de notre recherche pour comprendre dans quelle mesure les jeux politiques organisationnels pourraient influencer l'engagement et la participation sociétale des salariés, notamment en cette période de crise.

1.2.2. Avantages apportés par l'adoption d'une démarche sociétale

S'agissant d'une approche stratégique qui permet à l'entreprise d'optimiser ses échanges et ses interactions avec l'ensemble de ses parties prenantes, les démarches sociétales sont susceptibles d'apporter de nombreux bénéfices et de garantir le succès des projets de l'organisation. Nous présentons dans ce qui suit quelques avantages constatés de l'observation des entreprises tunisiennes.

(1) La RSE : un outil de prévision et de gestion des risques

La RSE représente pour de nombreuses entreprises un moyen de gestion efficace des risques sociaux, environnementaux, juridiques, économiques et autres auxquels elles doivent faire face dans un marché de plus en plus complexe. Les pratiques sociétales adoptées aux différents stades des processus organisationnels permettent de surveiller minutieusement leur déroulement et de s'assurer de leur conformité aux attentes des parties prenantes. Ceci est de nature à minimiser les risques éventuels et à améliorer la réactivité de l'entreprise face à de tels imprévus. La RSE constitue ainsi un outil d'amélioration de la sécurité et de renforcement de la stabilité de l'entreprise. Le Groupe Chimique Tunisien (GCT) a adopté dans ce sens, en collaboration avec le centre international pour l'environnement «CITET», l'agence nationale de protection de l'environnement «ANPE» et l'agence de coopération internationale allemande pour le développement «GIZ », une stratégie sociétale avant gardiste et intégrative visant à réduire les risques environnementaux. Celle-ci repose sur cinq fondements clés à savoir la transparence, la pertinence, la crédibilité, la réactivité et la clarté. Elle se traduit par la mise en application des meilleures technologies de préservation de l'environnement telles que la double absorption, le système de récupération de chaleur ou le dessalement de l'eau¹.

(2) La RSE : un outil d'amélioration de la réputation de l'entreprise

La réputation ou l'image de marque représente un enjeu majeur pour les organisations dans un contexte mondial de plus en plus médiatisé. Le niveau d'engagement de l'entreprise dans des sujets relevant de la RSE tels que le bien-être des travailleurs, l'impact socio-économique, le partage des richesses ou la transition écologique, lui permet d'optimiser son image de marque auprès de son public et d'améliorer sa notoriété à l'égard des consommateurs, des médias et des ONG. L'entreprise de télécommunications Ooredoo, classée parmi les 50 meilleures marques Télécoms dans le monde selon un rapport² édité par l'agence Brand Finance en 2017, a su construire sa notoriété et pérenniser son image grâce à son adhésion aux valeurs sociétales. En orientant ses initiatives vers les régions défavorisées, l'association humanitaire du groupe a mené plusieurs actions dans les localités rurales éloignées dans les gouvernorats de Sidi Bouzid et de Gafsa. En faveur des écoles primaires, ces actions visent à offrir de

¹ Site officiel du Groupe Chimique Tunisien : <http://www.gct.com.tn/accueil/>

² Rapport annuel de Brand Finance (leader mondial de la valorisation d'entreprise et du conseil en stratégie) sur les meilleures marques de télécommunications en 2017

bonnes conditions d'études aux élèves, avec des salles de classe bien aménagées et des écoles entièrement rénovées, appuyant ainsi l'éthique sociale et solidaire de l'entreprise.

(3) La RSE : un levier d'amélioration de la compétitivité sur le marché

Entreprendre une démarche sociétale permet à l'entreprise de se différencier par rapport à ses concurrents et d'accéder à de nouveaux marchés. En innovant ses processus moyennant l'adoption des pratiques sociétales, les entreprises sont en mesure d'accroître leur performance économique et d'améliorer leur positionnement sur le marché en attirant davantage de partenaires et en promouvant des produits et services conformes aux attentes de parties prenantes de plus en plus conscientes des enjeux économiques, sociaux et environnementaux actuels.

L'étude « Compétitivité 2013 » menée par l'institut tunisien de compétitivité et des études quantitatives (ITCEQ) a démontré que 43% des entreprises socialement responsables ont connu une hausse de leur activité contre 38% pour les entreprises non engagées.

De même, 44% des entreprises mobilisant des démarches sociétales ont constaté une augmentation de leur chiffre d'affaires contre 39% pour les autres entreprises. Par ailleurs, la RSE constitue un levier de compétitivité sur les marchés étrangers également puisque 37% des entreprises tunisiennes socialement responsables ont connu une augmentation de leurs exportations contre 30% pour les entreprises dépourvues de politique sociétale.

(4) La RSE : une source d'innovation

En s'appuyant sur les mécanismes de développement durable, l'entreprise est en mesure de restructurer ses activités et de redéfinir ses modes de fonctionnement afin de mieux répondre aux impératifs du marché. L'innovation technologique ou managériale peut donc résulter d'une prise de conscience des enjeux économiques, sociaux et environnementaux actuels. Elle vise ainsi à réduire l'empreinte écologique, répondre aux attentes des différentes parties prenantes en termes de transparence et d'authenticité ou intégrer les démarches sociétales dans une stratégie digitale prônant les engagements sociaux et environnementaux de l'entreprise. Les entreprises vertes et le management environnemental constituent dans ce cadre des exemples d'innovations issues de la RSE. Pour Orange Tunisie, la RSE représente un levier d'innovation numérique important mobilisé dans la promotion d'un modèle social

basé sur l'égalité des genres. En s'intéressant aux femmes micro entrepreneures, l'entreprise a mobilisé 22 maisons digitales réparties sur 17 gouvernorats et gérées en partenariat avec 13 associations et ONG pour former les porteuses de projet et les accompagner dans la création de leurs entreprises et la promotion de leurs produits dans de nouveaux marchés, luttant ainsi contre l'exclusion numérique et participant à l'autonomisation des femmes par le biais de la technologie.

De par leurs nombreux avantages, nous pouvons conclure que l'instauration et le développement de démarches sociétales peuvent contribuer à l'amélioration de la performance des entreprises tunisiennes et à l'optimisation de leurs systèmes de gestion. L'étude de la RSE du point de vue des salariés représente ainsi une piste potentiellement féconde et opportune.

2. Questions et objectifs de la recherche

En s'appuyant sur les différents constats théoriques et pratiques exposés précédemment, nous formulons la question de recherche centrale comme suit : « **quel est le rôle médiateur de l'engagement sociétal des salariés dans la relation entre la perception des jeux politiques organisationnels et la participation aux démarches de RSE ?** »

Celle-ci pourrait être scindée en deux catégories d'interrogations.

- (1) Des interrogations portant sur la conceptualisation des variables clés :
 - La perception des jeux politiques organisationnels : comment l'opérationnaliser ? quelles dimensions lui conférer ?
 - L'engagement sociétal : en quoi consiste cet engagement ? quel cadre théorique adopter ? comment l'opérationnaliser ?
 - La participation aux démarches de RSE : comment l'implication des salariés se traduit-elle en contribution effective ? comment conceptualiser ce comportement ?
- (2) Des interrogations sur l'articulation et l'organisation des trois variables clés au sein d'un cadre d'analyse global et interactionniste

- Comment les différentes dimensions des jeux politiques se conjuguent-elles pour impacter l'engagement sociétal des salariés ?
- Comment l'engagement sociétal se traduit-il par des comportements participatifs aux démarches de RSE ? quelle est la nature de l'effet de l'engagement sociétal sur la cette participation ?

Par ailleurs, la problématique soulevée vise à atteindre deux types d'objectifs : l'objectif principal et les objectifs spécifiques.

L'objectif principal consiste à construire un modèle explicatif de l'impact médiateur de l'engagement sociétal sur la relation entre la perception des jeux politiques organisationnels et la participation aux démarches de RSE en se référant à l'approche systémique qui permet de fédérer les dynamiques interactionnelles entre les phénomènes dans un cadre analytique global. Cet objectif se décline en sous objectifs :

- Le premier sous objectif est de nature conceptuelle puisqu'il vise à apporter des cadres d'analyse propres à chacune des variables clés : la perception des jeux politiques organisationnels, l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE.
- Le deuxième sous objectif est de nature explicative puisqu'il vise à justifier la configuration systémique du modèle de recherche qui se compose essentiellement de trois blocs : la perception des jeux politiques organisationnels qui correspond à l'entrée du système, l'engagement sociétal qui correspond au processus de transformation et la participation aux démarches sociétales qui représente la sortie du système. Il est question d'appréhender les relations causales entre ces trois variables.
- Le troisième sous objectif est de nature prédictive puisqu'il vise à s'interroger sur la capacité de notre cadre d'analyse à anticiper les dynamiques interactionnelles entre les jeux politiques organisationnels et la RSE au niveau des salariés.

En outre, les objectifs spécifiques sont présentés comme suit :

- Obtenir une mesure fiable et valide de l'engagement sociétal qui représente une variable très peu opérationnalisée dans les travaux antérieurs.

- Mettre en évidence le degré d'ancrage et la pertinence des jeux politiques organisationnels et leur bi dimensionnalité en particulier pour les salariés des entreprises tunisiennes qui évoluent au sein d'un contexte transitoire post révolutionnaire.
- Contribuer à une meilleure compréhension de l'engagement sociétal et de la participation aux démarches de RSE et théoriser le lien à travers lequel les jeux politiques organisationnels influencent ces réponses auprès des salariés.
- Mobiliser des outils statistiques adaptés au caractère systémique et contingent de la problématique pour tenter de dépasser certaines limites liées à l'absence de contextualisation et aux modes d'opérationnalisation des jeux politiques et de la RSE.

3. Positionnement épistémologique et architecture de la thèse

Notre recherche s'inscrit dans le paradigme post positiviste et s'appuie sur la démarche hypothético déductive comme mode de raisonnement. Selon Gavard-Perret et al. (2012), ce paradigme incite le chercheur à tout mettre en œuvre pour tendre vers une objectivité maximale et pour contrôler le plus précisément possible les conditions de réalisation de la recherche, spécialement sa collecte de données, de manière à assurer le plus possible l'objectivité de son travail. A partir de la littérature existante, nous développerons ainsi le cadre d'analyse et nous formulerons les hypothèses dont seule la réfutation est concluante puisque la réalité ne peut être connue que de manière probabiliste (Gephart et Robert, 2004).

Cette étude s'articule autour de deux parties. La première partie se traduit par une analyse critique approfondie de la littérature traitant des concepts clés de notre étude et comprend cinq chapitres. Le premier et le deuxième chapitre se proposent d'établir une présentation générale de la notion de jeux politiques organisationnels, de distinguer ses trois approches clés et de recenser les modélisations qui leur sont afférentes. Le troisième chapitre se consacre à l'étude de l'engagement des salariés. Il expose un aperçu des principales approches mobilisées pour appréhender le phénomène et ses différentes dimensions. Le quatrième et le cinquième chapitre présentent le concept de RSE ainsi que les principales interrogations qui lui sont

afférentes, notamment celles relatives à ses fondements théoriques et pratiques. En mettant en exergue le lien entre les salariés et la RSE, ils soulignent leurs réponses attitudinales et comportementales à son égard. Cette partie s'achève par une présentation des enseignements de la littérature.

La deuxième partie se consacre à la présentation du cadre de la recherche et des étapes de l'investigation empirique et comprend cinq chapitres. Le sixième chapitre mobilise les connaissances acquises et développe le cadre d'analyse théorique de notre étude en se basant sur l'approche systémique (entrée – processus – sortie) qui revêt une importance capitale dans la modélisation de la dynamique causale entre les jeux politiques organisationnels et la RSE. Le septième chapitre éclaire les choix méthodologiques. Il justifie le positionnement épistémologique et le design de la recherche et introduit la procédure d'opérationnalisation des variables. Le huitième chapitre présente les phases de la démarche d'investigation suivie, justifie le terrain de la recherche et décrit les méthodes d'analyse déployées afin de tester le modèle de recherche. Enfin, les deux derniers chapitres se proposent de tester empiriquement le modèle de recherche et les différentes hypothèses formulées afin d'en tirer les conclusions adéquates et de répondre à l'objet de l'étude. Le neuvième chapitre est relatif aux analyses descriptives, exploratoires et confirmatoires permettant d'identifier la structure latente des échelles de mesure et vérifier leur fiabilité et leur validité alors que le dixième se rapporte aux analyses de causalité qui permettent de tester les hypothèses de recherche, à l'interprétation et à la discussion des résultats.

Architecture De La Thèse

INTRODUCTION GENERALE

PARTIE I : MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE

Chapitre I : Nature des jeux politiques organisationnels

Chapitre II : aptitudes politiques et perception des jeux politiques

Chapitre III : Engagement des salariés

Chapitre IV : Origines et premières théorisations de la RSE

Chapitre V : Eclairage du lien entre salariés et RSE

PARTIE II : CADRE DE LA RECHERCHE & INVESTIGATION EMPIRIQUE

Chapitre VI : Développement du modèle conceptuel

Chapitre VII : épistémologie, design et opérationnalisation

Chapitre VIII : Démarche d'investigation empirique et méthodes d'analyse

Chapitre IX : Analyses descriptives, exploratoires et confirmatoires

Chapitre X : analyses de causalité, interprétation et discussion des résultats

CONCLUSION GENERALE

Première partie : **Mise en perspective théorique**

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

L'objectif de cette première partie est la déconstruction du corpus théorique qui s'est développé autour des trois concepts clés de notre étude à savoir, la perception des jeux politiques organisationnels, l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE. Elle se propose de dresser une mise en perspective théorique, conceptuelle et empirique de ces variables clés, permettant ainsi une compréhension approfondie des mécanismes qui régissent leur fonctionnement. Cette partie se décompose en cinq chapitres reprenant les axes saillants de la littérature sur les trois concepts piliers de cette recherche.

Etroitement complémentaires, le premier et le deuxième chapitre dressent une vue d'ensemble sur les approches dominantes de la littérature sur les jeux politiques organisationnels (Drory et Romm, 2010) en vue d'un éclairage conceptuel de ce construit en mettant le focus sur les résultats controversés et les lacunes méthodologiques récurrentes. Qualifiées à la fois d'indépendantes et de complémentaire, ces approches sont au nombre de trois comprenant l'approche portant sur la nature des jeux politiques, l'approche portant sur les aptitudes et capacités politiques et l'approche portant sur la perception des jeux politiques.

Prélude important à l'exploration de la notion d'engagement sociétal, le troisième chapitre se propose d'explorer la notion d'engagement organisationnel. Il permet de retracer l'évolution sémantique de la notion, les écoles de pensée qui ont marqué sa genèse et son déploiement et les modélisations qui ont tenté d'expliquer son fonctionnement et ses interactions.

Le quatrième chapitre revient sur les origines de la RSE ainsi que sur ses fondements théoriques et se décline en deux parties. La première offre un recadrage terminologique de la notion de responsabilité sociétale et explore ses origines et ses premières théorisations. La deuxième partie questionne son évolution et sa dissémination géographique en mettant en lumière les phases critiques de sa genèse. Enfin le cinquième chapitre éclaire le lien entre les salariés et la RSE et expose le débordement des cadres d'analyse en mobilisant la théorie des parties prenantes et en explorant l'impact de l'implémentation des démarches sociétales sur les salariés et leurs réponses potentielles d'engagement et de participation à ces démarches.

CHAPITRE I. NATURE DES JEUX POLITIQUES ORGANISATIONNELS

Ce chapitre vise à apporter une réflexion sur la littérature antérieure du premier concept clé de notre étude à savoir les jeux politiques organisationnels. En effet, le phénomène de politique organisationnelle n'a cessé de gagner en importance au cours des dernières années pour s'affirmer comme une réalité incontestable et une partie intégrante de la vie organisationnelle. Dans ce cadre, nous citons l'étude de Madison et al. (1980) et de Murray et Gandz (1980) qui confirment l'existence et l'étendue du phénomène politique au sein de l'organisation.

Suivant la même lignée, Vigoda (2003) et Vigoda-Gadot et Drory (2010) ont constaté que les questions liées au pouvoir, à l'influence et aux manœuvres politiques ont préoccupé pendant plus de quatre décennies la théorie et la pratique managériale générant ainsi des centaines d'études qui ont tenté d'élucider le mystère omniprésent des jeux politiques organisationnels.

Ainsi, nous nous proposons de présenter dans ce chapitre, la première des grandes approches à dominer la littérature sur les jeux politiques (Drory et Romm, 2010). Celle-ci s'intéresse à la nature même du comportement politique ainsi qu'à ses différents acteurs et mécanismes. En nous appuyant sur les travaux antérieurs, nous retracerons dans un premier temps les origines et les différentes définitions du concept des jeux politiques organisationnels.

Ensuite, nous nous intéresserons aux processus qui les modélisent au sein de l'organisation, aux caractéristiques de leurs acteurs et aux conditions situationnelles favorables à leur occurrence. Enfin, nous clorons le chapitre avec l'exposition des tactiques d'influence qui concrétisent l'exercice des jeux politiques au sein de l'organisation.

Ce premier chapitre constitue un important prélude au deuxième dans la mesure où il nous permettra d'acquérir la compréhension nécessaire des fondements et de la nature des jeux politiques avant de nous intéresser par la suite, en toute clarté, au concept pilier de notre étude à savoir la perception des jeux politiques organisationnels.

PLAN DU CHAPITRE

Partie I :

Etude
théorique

Chapitre I

Chapitre II

Chapitre III

Chapitre IV

Chapitre V

SECTION I : ORIGINES ET DEFINITIONS DES JEUX POLITIQUES

I. Origines des jeux politiques organisationnels

II. Définitions des jeux politiques organisationnels

SECTION II : PROCESSUS POLITIQUES, CARACTERISTIQUES DES ACTEURS ET CONDITIONS SITUATIONNELLES D'OCCURRENCE DES JEUX POLITIQUES

I. Processus politiques

II. Caractéristiques des acteurs politiques

III. Conditions situationnelles d'occurrence des jeux politiques

SECTION III : TACTIQUES D'INFLUENCE

I. Classification des tactiques d'influence selon Allen, Madison, Porter, Renwick et Mayes (1979)

II. Classification des tactiques d'influence selon Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980)

III. Classifications récentes des tactiques d'influence

Partie II :

Etude
empirique

Chapitre VI

Chapitre VII

Chapitre VIII

Chapitre IX

Chapitre X

SECTION I. ORIGINES ET DEFINITIONS DES JEUX POLITIQUES ORGANISATIONNELS

Depuis sa naissance, le concept des jeux politiques n'a cessé de susciter l'intérêt des chercheurs et des praticiens pour s'affirmer comme un phénomène omniprésent, complexe et évolutif de la réalité organisationnelle (Murray et Gandz, 1980 ; Vigoda, 2003).

Suivant la même lignée, la richesse de la littérature, la succession des études et la prolifération des recherches n'ont fait qu'affirmer l'importance grandissante dont jouit ce concept sur le plan organisationnel. Ainsi, nous nous proposons de remonter tout d'abord aux origines des jeux politiques organisationnels afin d'acquérir une meilleure compréhension de leurs fondements. Ensuite, nous tenterons de mieux cerner leur signification au travers des différentes définitions formulées à leur égard par différents auteurs.

I.1. Origines jeux politiques organisationnels

Les années 1950 marquent l'émergence du concept de politique organisationnelle en tant que notion suscitant aussi bien l'intérêt des académiciens que des chercheurs. En effet, cette branche de la théorie de l'organisation, qualifiée de moderne par Burns et Stalker (1961) et Cyert et March (1963), a commencé à attirer une attention de plus en plus croissante suite à la contestation du principe de rationalité organisationnelle. Dans ce cadre, Ulah, Jafri et Bin Dost (2011) affirment que l'apparition de concepts tels que l'inadaptation personne-organisation dite « person-organization misfit » et l'incompatibilité des buts personnels et organisationnels se trouvent à l'origine de cet intérêt croissant accordé à la politique au sein de l'organisation. Ainsi, nous nous intéresserons, dans ce qui suit, à l'origine du phénomène de la politique organisationnelle à travers le premier modèle développé par Cyert et March en 1963, à savoir la théorie du décideur politique. Ensuite nous présenterons les principales études empiriques pionnières de la perspective politique, suivies par ses développements ultérieurs pour conclure avec les critiques adressées à son encontre.

I.1.1. Origine de la perspective politique : théorie du décideur politique

Suite à la contestation du modèle économique rationnel, développé grâce aux travaux de March et Simon (1958) et concevant l'organisation comme une unité homogène et cohérente, la théorie du décideur politique de March (1962) et Cyert et March (1963) a marqué son

apparition. En effet, celle-ci conçoit l'organisation comme une arène politique où les conflits émergent, les préférences des individus divergent et les coalitions se forment dans le but de défendre les intérêts des individus les plus puissants et leur permettre d'exercer une plus grande influence sur le processus de prise de décision. Dans ce sens, les processus de négociation, d'intégration et de coordination jouent un rôle déterminant au sein de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977). Ainsi, de nombreuses recherches ont été réalisées dans le cadre de cette théorie afin de soutenir la perspective politique organisationnelle. Eisenhardt et Zbaracki (1992) appuient à cet effet, que la phase initiale de cette perspective a été surtout marquée par des études empiriques qui ont permis d'établir une base solide pour ses développements ultérieurs.

I.1.2. Etudes empiriques pionnières de la perspective politique

Eisenhardt et Zbaracki (1992) distinguent deux grands courants de recherche empirique qui ont marqué la phase initiale de la perspective politique à savoir l'approche qualitative et l'approche quantitative. Chacune de ces approches présente des particularités.

En effet, l'approche qualitative emploie des études de cas illustrant la perspective politique dans une variété de contextes, tandis que l'approche quantitative s'appuie sur une série d'études déductives sur le terrain.

Tableau 1 : Les études empiriques de la perspective politique de l'organisation

Auteurs	Méthode	Echantillon	Description	Conclusions
Allison (1971)	Etude de cas	Crise des missiles cubains (1962)	Le processus de décision est défini comme un jeu de négociation.	L'« <i>Outcome</i> » résulte de la négociation entre les joueurs politiques.
Baldrige (1971)	Etude de cas	Université de New York (NYU)	L'élaboration des politiques à NYU répond à un processus politique	L'importance des conflits d'intérêts, des déplacements de pouvoir et des processus d'influence dans l'organisation
Pettigrew (1973)	Etude de cas	Grand détaillant britannique	Le processus de décision pour l'achat d'un système d'ordinateur	Le processus de décision est lié à une lutte politique et au contrôle des canaux de communication critiques.

Pfeffer et Salancik (1974)	Etudes de terrain	Université d'Illinois	La relation entre le pouvoir du département et l'allocation des ressources	Les ressources reçues sont en corrélation avec la puissance du département.
Gandz et Murray (1980)	Etude de terrain	428 managers	La perception de la politique par les managers	L'omniprésence de la politique organisationnelle et l'ambivalence des managers à son égard
Pfeffer et Moore (1980)	Etude de terrain	Départements de 2 universités Californiennes	Les effets de la politique sur l'allocation des ressources entre les départements	L'existence d'une association forte entre le pouvoir du département et les ressources dont il dispose

Source : adapté de Eisenhardt et Zbaracki (1992)

L'ensemble de ces études qualitatives et quantitatives, ont ainsi établi les bases des développements ultérieurs de la perspective politique que nous présenterons dans ce qui suit.

I.1.3. Développements de la perspective politique de l'organisation

En s'appuyant sur les travaux précédemment cités, Eisenhardt et Zbaracki (1992) développent trois principes de la perspective politique organisationnelle à savoir :

- l'organisation est un système politique.
- les choix reflètent les préférences des individus qui détiennent le pouvoir.
- les individus s'adonnent à des pratiques politiques telles que les coalitions, le lobbying, etc.

Nous tenterons dans ce qui suit de présenter brièvement chacun de ces principes tels que définis par Eisenhardt et Zbaracki (1992).

I.1.3.1. L'organisation est un système politique

Ce principe a été appuyé par de nombreuses études de cas telles qu'Allison (1971) et Pettigrew (1973). En effet, celles-ci ont permis de démontrer que les individus, bien qu'œuvrant au sein d'une même organisation peuvent avoir des intérêts et des buts hétérogènes, divergents ou même quelquefois contradictoires. De plus ces intérêts et

préférences se révèlent être ambigus, multiples et flous ce qui les rend ouverts à interprétation et donc compatibles avec une multitude de comportements (March, 1962).

1.1.3.2. Les choix reflètent les préférences des individus au pouvoir

Ce principe indique que les préférences des individus les plus puissants sont celles qui prévalent et qui sont adoptées comme décisions stratégiques par l'ensemble de l'organisation. En outre, ce sont ceux qui détiennent le pouvoir qui obtiennent à la fin ce qu'ils convoitent et ce, même au détriment des autres. Selon Eisenhardt et Zbaracki (1992), de nombreuses études empiriques appuient ce principe telles que Baldrige (1971) et Pfeffer et Salancik (1974).

1.1.3.3. Les individus s'adonnent aux pratiques politiques

Celui-ci stipule que l'adoption d'un large éventail de comportements politiques secrets visant à améliorer son pouvoir d'influence, est un impératif afin de pouvoir défendre ses intérêts et servir ses causes au sein d'un système politique. Selon Pettigrew (1973) et Pfeffer (1981,1992), il existe un large éventail de comportements politiques pouvant être adoptés tels que les coalitions, le lobbying, la cooptation, le contrôle des agendas, etc.

1.1.4. Critiques de la perspective politique de l'organisation

En dépit de ses nombreux apports, la perspective politique, venue contester les principes de rationalité organisationnelle, a fait l'objet de nombreuses critiques. En effet, Selon Pettigrew (1973), le modèle de Cyert et March (1963) présente certaines limites telles que le manque de profondeur de sa présentation en particulier en ce qui concerne les déterminants de conflit dans le processus décisionnel ainsi que le peu d'attention accordé au rôle du pouvoir et de la structure organisationnelle dans la détermination des décisions stratégiques.

Malgré ces critiques, la perspective politique ainsi que son modèle initial proposé par Cyert et March (1963) ont impacté d'une manière considérable non seulement les processus de prise de décision au sein de l'organisation mais également ses mécanismes de fonctionnement et la perception que les salariés et les individus ont d'elle.

I.2. Définitions des jeux politiques organisationnels

Après avoir établi les origines et l'existence des jeux politiques comme une partie intégrante de la vie organisationnelle, nous nous intéresserons dans ce qui suit aux différentes définitions du concept. En nous basant sur les travaux de Mayes et Allen (1977), nous identifions essentiellement deux phases ayant caractérisé les tentatives de définition des jeux politiques à savoir : les premières tentatives de définition et les définitions ultérieures du concept. Avant d'exposer dans ce qui suit, brièvement ces deux phases, nous estimons important de nous référer à Ferris et al.(2002), pour affirmer que les concepts de jeux politiques et de comportements politiques organisationnels sont considérés comme des équivalents fonctionnels dans une grande partie des recherches qui se sont penchées sur la question telles que Pettigrew (1973), Pfeffer (1981) ou Kacmar et Baron (1999). Ainsi, nous considérerons équivalents les deux concepts en question à savoir les jeux politiques et les comportements politiques organisationnels.

Ceci étant établi, nous exposerons dans ce qui suit les premières tentatives de définition des jeux politiques suivies par les définitions ultérieures du concept.

I.2.1. Premières tentatives de définition des jeux politiques organisationnels

Selon Mayes et Allen (1977), les premières tentatives de définition des jeux politiques organisationnels ont suivi la contestation du modèle rationnel et l'introduction de la perspective politique et se sont articulées autour de quatre principaux thèmes à savoir : les contestations du système de partage de ressources, les conflits sur les préférences stratégiques, les relations de contrôle et d'influence et le comportement égoïste.

I.2.1.1. Contestations du système de partage des ressources

Cette première perspective conçoit les comportements politiques adoptés par l'individu comme des tentatives de contestation du système de gestion et de distribution des ressources afin d'augmenter d'une manière informelle, la part qui lui est allouée. A cet effet, Harvey et Mills (1970) affirment que les contestations du système de partage des ressources se traduisent par des conflits au sein de l'organisation et que ces conflits sont résolus moyennant des comportements politiques (Mayes et Allen, 1977).

1.2.1.2. Conflits sur les préférences stratégiques

Selon cette deuxième perspective, les comportements politiques sont conçus comme des désaccords émanant principalement de la volonté de chaque individu ou groupe d'individus d'imposer ses choix dans la formulation de la stratégie de l'organisation.

Ces désaccords permettent d'identifier les acteurs politiques puissants et influents et de faire valoir leur volonté.

1.2.1.3. Relations de contrôle et d'influence

Dans le cadre de cette troisième perspective, Mayes et Allen (1977) et Martin et Sims (1974) affirment que les comportements politiques sont liés aux relations de contrôle et d'influence. Dans le même sens, Burns et Stalker (1961) stipulent que ces pratiques renvoient à l'exploitation des ressources, matérielles et humaines, dans le but d'acquérir plus de contrôle sur les autres, et par conséquent s'assurer une existence individuelle plus sûre, plus confortable, et plus satisfaisante.

1.2.1.4. Comportement égoïste

Selon Burns (1961), Robbins (1976) et Mayes et Allen (1977), cette quatrième perspective définit les jeux politiques comme tout comportement dirigé vers la maximisation de son gain personnel sans tenir compte du bien être des autres et de l'organisation en général.

I.2.2. Définitions ultérieures des jeux politiques organisationnels

En s'appuyant sur les premières tentatives de définition des jeux politiques, Mayes et Allen (1977) ainsi que de nombreux auteurs tels que Mintzberg (1983) et Ferris et al. (1989) ont tenté d'aboutir à des définitions plus pertinentes du concept. Nous exposerons dans ce qui suit ces définitions.

1.2.2.1. Définition de Mayes et Allen

Selon Mayes et Allen (1977, p.675), les comportements politiques correspondent: «...à l'exercice de l'influence dans le but d'atteindre des objectifs désapprouvés par l'organisation ou dans le but d'atteindre des objectifs approuvés à travers des moyens désapprouvés... » (Traduction libre). En s'appuyant sur la dualité approuvés/ désapprouvés des objectifs et des moyens, Mayes et Allen (1977) identifient ainsi trois types de

comportements politiques à savoir les comportements politiques dysfonctionnels (type 1) qui se basent sur des moyens d'influence légitimes (ex. autorité formelle) afin d'atteindre des objectifs illégitimes (ex. obtention d'une promotion non méritée), les comportements politiques potentiellement fonctionnels qui se basent sur des moyens d'influence désapprouvés (ex. charisme) pour atteindre des objectifs organisationnels approuvés (ex. amélioration de la productivité) et les comportement politiques dysfonctionnels (type 2) qui s'écartent des normes aussi bien en termes d'objectifs poursuivis que de moyens mobilisés. Ceci étant établi, nous présentons dans le tableau suivant ces trois comportements.

Tableau 2 : Les comportements politiques organisationnels

Les moyens d'influence	Les objectifs poursuivis	
	Approuvés par l'organisation	Désapprouvés par l'organisation
Approuvés par l'organisation	Comportement non politique	Comportement politique dysfonctionnel à l'organisation (1)
Désapprouvés par l'organisation	comportement politique potentiellement fonctionnel à l'organisation	Comportement politique dysfonctionnel à l'organisation (2)

1.2.2.2. Autres définitions

Outre Mayes et Allen, de nombreux auteurs se sont inspirés des travaux antérieurs pour formuler leurs propres définitions du concept des jeux politiques organisationnels. Parmi celles-ci nous citons : La définition d'Angle et al. (1981, p.359) qui met l'accent sur la nature discrétionnaire et égoïste du comportement politique en le présentant comme : « ... *l'ensemble de tentatives d'influence sociale qui sont discrétionnaires, destinées à promouvoir ou à protéger l'intérêt personnel des individus et des groupes, et à menacer les intérêts d'autrui...* » (Traduction libre). Nous citons également la définition de Mintzberg (1983, p.172) qui renvoie à la nature illégitime des jeux politiques tout en en précisant leur nature informelle, divisive et conflictuelle en affirmant qu'ils correspondent à : « ...*un comportement informel individuel ou de groupe qui est en apparence paroissial, en général source de division et surtout d'un point de vue technique illégitime , à la fois désapprouvé par l'autorité officielle, l'idéologie acceptée, et l'expertise certifiée...* » (Traduction libre).

Dans le même sens, nous évoquons la définition de Ferris et al.(1989, p.145) qui établit la centralité du rôle de l'influence et de la recherche du gain individuel au détriment de l'intérêt collectif, et conçoit les jeux politiques comme : « ...*Un processus d'influence sociale dans*

lequel un comportement est stratégiquement conçu pour maximiser à court terme ou à long terme l'intérêt personnel, soit conformément soit au détriment des intérêts des autres...» (Traduction libre). Suivant la même lignée, nous nous référons à la définition de Bacharach et Lawler (1998, p.69) qui apporte davantage de précision aux définitions antérieures en affirmant que les comportements politiques peuvent toucher aussi bien les stratégies formulées à des niveaux supérieurs de l'hierarchie que les politiques et pratiques qui concernent ses niveaux intermédiaires et inférieurs. Selon les deux auteurs, les jeux politiques renvoient ainsi : « *...aux efforts des individus ou des groupes dans les organisations pour mobiliser le soutien ou l'opposition aux stratégies, politiques ou pratiques organisationnelles qui les intéressent...* » (Traduction libre).

Par ailleurs, des définitions plus récentes du construit assimilent les jeux politiques aux comportements intentionnels des salariés qui utilisent le pouvoir de manière stratégique pour aboutir aux résultats escomptés et maximiser leurs intérêts personnels (Eldor, 2017 ; Elbanna, 2018).

Ainsi, nous pouvons définir les jeux politiques organisationnels comme des pratiques ou des habilités informelles, qui dépassent les limites des comportements et des buts acceptés dans le cadre organisationnel et touchent tous les niveaux de l'hierarchie. Elles ont pour but de faire valoir les intérêts et maximiser les gains de leurs auteurs, que ce soit en accord ou au détriment des objectifs et intérêts du groupe et de l'organisation.

Enfin, avant de conclure il conviendrait d'attirer l'attention sur la nature évolutive et diversifiée des définitions du concept des jeux politiques organisationnels en citant Vigoda-Gadot et Drory (2010) qui affirment que la grande variété des définitions de la politique organisationnelle suggère que le concept est sujet à une transition et à un débat continu.

SECTION II. PROCESSUS POLITIQUES, CARACTERISTIQUES DES ACTEURS ET CONDITIONS SITUATIONNELLES D'OCCURRENCE DES JEUX POLITIQUES

Ayant établi dans les sections précédentes, les origines et définitions des jeux politiques organisationnels, nous nous intéressons à présent aux manifestations effectives du concept au sein de l'organisation. En effet, selon de nombreux auteurs tels que Mayes et Allen (1977), Vredenburg et Maurer (1984) ou Vigoda-Gadot et Drory (2006), la conceptualisation du processus politique occupe une place importante dans l'avancement des recherches sur la politique organisationnelle. De ce fait, l'étude des étapes de ce processus, des caractéristiques de ses acteurs et des conditions situationnelles favorisant son déroulement revêt un intérêt significatif dans sa compréhension.

Ainsi, nous exposerons dans un premier temps, deux modélisations du processus politique proposées dans la littérature. Ensuite nous présenterons les principales caractéristiques des acteurs qui animent ces processus pour enfin conclure avec les conditions situationnelles d'occurrence des jeux politiques organisationnels.

II.1. Processus politiques

Tel qu'avancé précédemment, l'élaboration d'un cadre de processus complet pour comprendre l'activité politique au sein de l'organisation revêt, selon de nombreux auteurs tels que Vredenburg et Maurer (1984), une importance capitale dans l'avancement de l'étude de la politique organisationnelle. Malgré cela, les tentatives antérieures pour représenter les processus politiques individuels et collectifs ont été limitées. Nous présenterons dans ce qui suit deux modélisations du processus politique proposées respectivement par Schein (1977) et Vredenburg et Maurer (1984).

II.1.1. Processus politique organisationnel de Schein

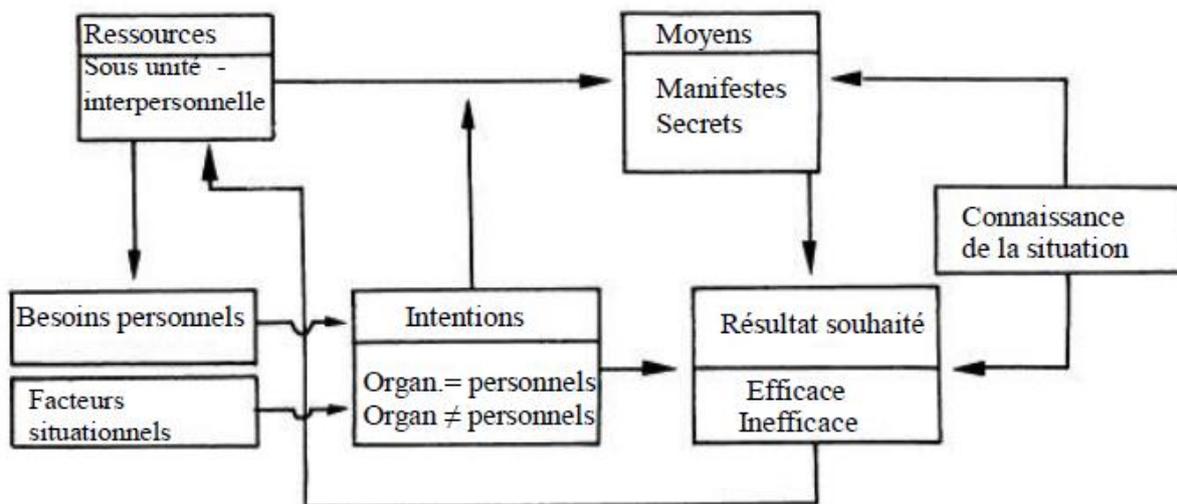
Selon Schein (1977, p.64) : « ...*Les luttes de pouvoir, la formation d'une alliance stratégique, et les manœuvres et les actions "coupe-gorge" peuvent être aussi endémiques à la vie organisationnelle que la planification, la direction et le contrôle...* » (Traduction Libre). Partant de ce principe et dans le but d'apporter un véritable point de départ pour la recherche sur les comportements politiques, l'auteur présente un cadre conceptuel général où les bases

de pouvoir, les facteurs situationnels et les besoins personnels de l'individu donnent lieu à des intentions qui peuvent être en accord ou en désaccord avec les buts de l'organisation.

Ces intentions exigent à leur tour le recours à des moyens d'influence qui peuvent être de nature apparente ou secrète, dans le but d'aboutir aux résultats souhaités.

Nous présenterons ci-dessous le schéma du processus politique proposé par Schein (1977), ensuite nous exposerons chacune de ses composantes en nous basant sur les définitions de l'auteur.

Figure 1 : Le processus politique selon Schein (1977)



Source : Schein (1977, p.69)

II.1.1.1. Ressources ou bases de pouvoir

Schein (1977) définit le pouvoir comme la capacité de 'A' de modifier le comportement de 'B' dans la direction qu'il souhaite et cela sans modifier son propre comportement.

Dans le cadre de ce modèle, 'A' est l'individu à la tête de la sous unité concernée alors que 'B' peut être soit un individu soit un groupe d'individus appartenant à cette sous unité. Les bases de pouvoir sont donc définies comme les ressources qui peuvent être utilisées par 'A' afin de modifier le comportement de 'B'. Selon Schein (1977), les bases de pouvoir peuvent être relatives à l'individu telles que les bases de pouvoir coercitives, légitimes, informationnelles, de récompense et d'expertise (French et Raven, 1959) ou relatives à la sous unité telles que sa capacité à faire face à l'incertitude, la substituabilité de ses activités ou encore sa centralité. Selon ce modèle, les bases de pouvoir disponibles ou souhaitées par le

détenteur du pouvoir influencent ses besoins personnels (réalisation, pouvoir, etc.). A leur tour, ceux-ci combinent leur action avec celle des facteurs situationnels (nature de l'emploi, structure organisationnelle, etc.) et impactent les intentions du détenteur du pouvoir.

II.1.1.2. Intentions du détenteur du pouvoir

Celles-ci sont définies comme la raison pour laquelle 'A' choisit d'utiliser telle ou telle base de pouvoir pour influencer le comportement de 'B'. Selon l'auteur, il existe deux catégories d'intentions : les intentions légitimes congruentes avec les objectifs organisationnels telles que l'optimisation de la production, la gestion des stocks ou la planification des flux de travail et les intentions incongruentes avec les objectifs organisationnels telles que l'accroissement du pouvoir ou l'élimination des concurrents.

II.1.1.3. Moyens utilisés par le détenteur du pouvoir

Ceux-ci sont définis comme les manœuvres stratégiques ou les tactiques à travers lesquelles le détenteur du pouvoir exerce son influence sur sa cible et qui déterminent le succès ou l'échec de ses efforts. A cet effet, Schein (1977) affirme que les moyens utilisés par le détenteur du pouvoir varient d'un côté en fonction de la base de pouvoir dont il dispose et d'un autre côté en fonction de la nature de ses intentions. Ainsi, lorsque ce dernier dispose, par exemple, de la base de pouvoir des récompenses contingentes, il peut recourir à une manœuvre stratégique qui consiste à promettre ouvertement une rémunération incitative à ses salariés afin d'améliorer leur productivité. De même, lorsque son intention est la réalisation d'objectifs personnels en harmonie avec les objectifs organisationnels, il peut recourir à des manœuvres manifestes telles que la conception d'un programme d'approvisionnement adéquat.

II.1.1.4. La connaissance de la situation

La connaissance de la situation renvoie à la connaissance des ressources et des moyens dont disposent les personnes ou les groupes avec lesquels l'acteur est amené à interagir dans le cadre du processus d'influence. Cette connaissance impacte à son tour, non seulement le choix des ressources à mobiliser mais également celui des moyens d'influence à utiliser.

En dépit de ses apports significatifs, ce modèle intégratif requiert selon Schein (1977) davantage d'efforts dirigés vers l'expansion et l'élaboration du cadre expérimental destiné à tester les relations proposées dans ce processus.

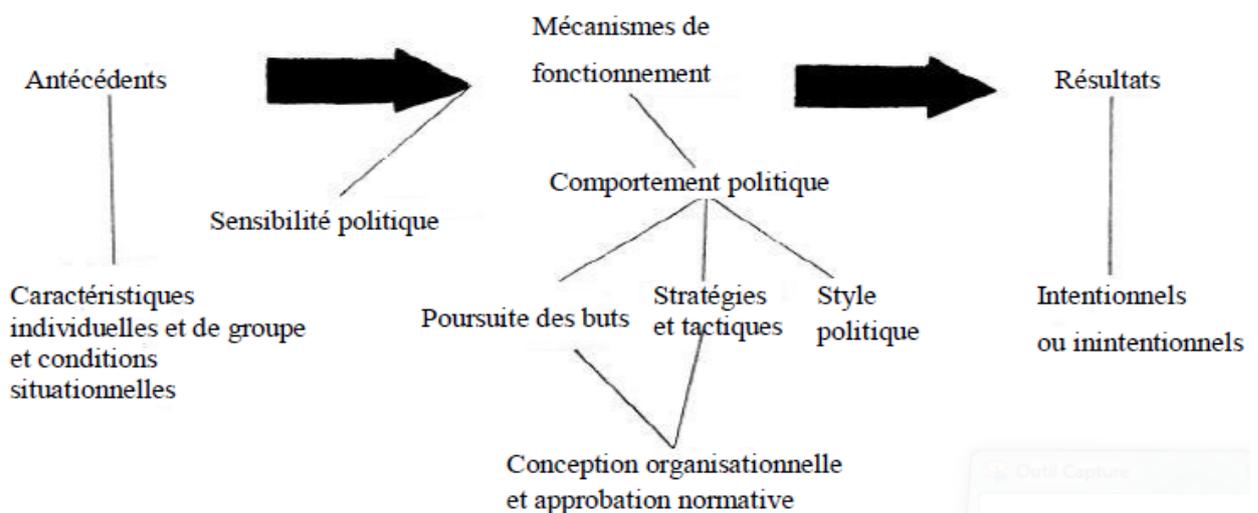
II.1.2. Processus politique organisationnel de Vredenburg et Maurer

En 1984, Vredenburg et Maurer, développent en s'inspirant des travaux de Schein (1977) un cadre de processus complet pour la compréhension de l'activité politique individuelle et collective au sein de l'organisation.

Le modèle présenté met en jeu les antécédents du comportement politique, ses mécanismes de fonctionnement et ses résultats ainsi que la sensibilité politique qui modère la relation entre ces composantes.

Nous présenterons dans ce qui suit le schéma du processus politique proposé par Vredenburg et Maurer (1984), ensuite nous exposerons chacune de ses composantes en nous basant sur les définitions formulées par les deux auteurs.

Figure 2 : Le processus politique selon Vredenburg et Maurer (1984)



Source : Vredenburg et Maurer (1984)

II.1.2.1. Antécédents du comportement politique

D'après ce modèle, l'interaction entre les caractéristiques de l'individu, du groupe et de la situation détermine les objectifs politiques, les stratégies et les styles qui caractérisent le comportement politique. Ainsi, ces antécédents sont en mesure de provoquer ou d'encourager l'occurrence des pratiques politiques. Ils comprennent les caractéristiques individuelles telles que l'autoritarisme et le cynisme, les caractéristiques de groupe telles que la recherche d'autonomie et de sécurité, et les conditions situationnelles telles que la rareté des ressources

et l'ambiguïté des rôles. Ceci étant établi, nous reviendrons sur les détails de ces trois antécédents dans le cadre de la deuxième et de la troisième partie de cette section.

II.1.2.2. Sensibilité politique

Présentée comme un attribut individuel variable d'une personne à une autre, celle-ci modère le degré et la manière dont les antécédents précédemment cités génèrent les comportements ou les perceptions politiques des acteurs.

Selon les deux auteurs, la sensibilité politique aiguise l'observation et l'interprétation, ce qui permet une meilleure acquisition des informations. Par ailleurs, les principaux déterminants de la sensibilité politique d'un individu sont la conscience de l'importance des normes, l'orientation vers les processus sous-jacents ou secrets et la capacité d'identifier les personnes importantes.

II.1.2.3. Mécanismes de fonctionnement

Résultant de l'interaction des caractéristiques de l'acteur avec les conditions situationnelles d'une part et de son désir de s'engager dans les comportements politiques d'autre part, ceux-ci comprennent selon Vredenburg et Maurer (1984) trois éléments à savoir : les objectifs politiques qui peuvent être relatifs aux récompenses personnelles, au pouvoir d'influence ou au contrôle des ressources, les stratégies et tactiques visant à réaliser ces objectifs et le style politique qui peut être subtile, secret ou innovant.

II.1.2.4. Résultats

Les résultats des mécanismes de fonctionnement peuvent être désirés et intentionnels tels que les récompenses, les promotions, le contrôle des ressources stratégiques ou indirects et inintentionnels tels que les conflits ou la détérioration de la réputation et des relations interpersonnelles. En dépit de la significativité de ses apports dans la conceptualisation du processus politique individuel et collectif au sein de l'organisation, ce cadre a été autocritiqué par Verdenburgh et Maurer (1984) à cause des limites de la méthode de laquelle il dérive, basée notamment sur une littérature insuffisamment riche et une observation limitée.

Ainsi, malgré l'importance des contributions apportées par ces deux modélisations à la littérature sur les jeux politiques, nous pouvons observer qu'elles présentent des limites tant sur le plan théorique qu'expérimental.

Nous nous proposons de les synthétiser, dans le tableau suivant en mettant l'accent sur les similarités et les différences entre les processus.

Tableau 3 : Similarités et différences entre les processus politiques organisationnels

Processus politiques	Processus Politique de Schein (1977)	Processus politique selon Vredenburg et Maurer (1984)
Points communs	<ul style="list-style-type: none"> - Processus dynamiques où les rapports de pouvoir prévalent - Importance des incitations et des intentions dans la génération du processus - Centralité du rôle joué par les salariés - Intégration du rôle des manœuvres et tactiques politiques. - Intégration du rôle des variables situationnelles 	
Différences	<ul style="list-style-type: none"> -Ensemble de composantes interagissant dans le cadre organisationnel pour donner naissance à un comportement politique. - Action rétroactive restreinte à quelques composantes du processus. 	<ul style="list-style-type: none"> -Ensemble de composantes interagissant dans un cadre organisationnel dont la nature détermine la dimension politique. -Absence d'action rétroactive dans le cadre du processus
Apports	<ul style="list-style-type: none"> - Introduction des tactiques d'influence et des exigences situationnelles comme des composantes déterminantes du processus politique. 	<ul style="list-style-type: none"> -Prise en considération de l'importance des caractéristiques personnelles des individus et du groupe dans le processus politique.
Limites	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement limité du cadre expérimental destiné à tester les relations proposées dans ce processus. 	<ul style="list-style-type: none"> - Les insuffisances de la méthode conceptuelle basée sur une littérature insuffisante et une observation limitée.

Suite à l'exposition de ces différentes modélisations, nous pouvons conclure la centralité du rôle joué d'abord et avant tout par les acteurs politiques, qui constituent le cœur du processus dans la mesure où leurs attributs tant individuels que collectifs revêtent une importance capitale dans la génération et le maintien du comportement politique. Par ailleurs, nous constatons un intérêt tout aussi considérable accordé aux caractéristiques situationnelles qui conditionnent les jeux politiques et aux manœuvres et tactiques d'influence à travers lesquels ils se manifestent au sein de l'organisation.

De ce fait, nous nous proposons dans ce qui suit de nous intéresser aux caractéristiques des acteurs politiques et aux conditions situationnelles d'occurrence des jeux politiques avant d'explorer les classifications des tactiques d'influence.

II.2. Caractéristiques des acteurs politiques

Selon Lasswell (1951) la compréhension de la politique organisationnelle requiert d'étudier non seulement l'influence mais aussi les individus influents.

Nous nous intéresserons dans ce qui suit, tout d'abord aux prédispositions individuelles et collectives à l'exercice des jeux politiques organisationnels avant de nous tourner vers les caractéristiques qui définissent un acteur politique efficace.

II.2.1. Prédispositions individuelles et collectives aux jeux politiques

Selon Vigoda-Gadot et Drory (2006), Vredenburg et Maurer (1984) ont été parmi les premiers à étudier les prédispositions des membres de l'organisation à l'exercice de l'activité politique. Ces derniers affirment à cet effet que certaines caractéristiques de l'individu et du groupe sont de nature à motiver les acteurs pour adopter les pratiques politiques et à affecter leur perception de l'importance et de la nécessité du phénomène au sein de l'organisation. Nous exposerons dans ce qui suit les caractéristiques individuelles et les caractéristiques de groupe favorisant l'activité politique organisationnelle.

- Caractéristiques individuelles : celles-ci correspondent à l'ensemble des valeurs, des traits de personnalité, des besoins et des attitudes qui prédisposent l'individu aux manœuvres politiques. Selon Vredenburg et Maurer (1984), des valeurs telles que le matérialisme, des traits tels que le cynisme et l'autoritarisme et des besoins tels que le besoin de pouvoir et d'autonomie sont de nature à favoriser l'exercice des jeux politiques.
- Caractéristiques du groupe : celles-ci s'articulent essentiellement autour des motivations et des normes qui incitent les unités de l'organisation ou les groupes à adopter un comportement politique. Selon Vredenburg et Maurer (1984), les motivations essentielles du groupe comprennent le pouvoir, l'autonomie, la sécurité et les statuts élevés.

Ceci étant établi, nous nous proposons de récapituler dans le tableau suivant l'ensemble des caractéristiques individuelles et de groupe prédisposant à l'activité politique.

Tableau 4 : Les prédispositions individuelles et de groupe à l'exercice des jeux politiques

Valeurs	1. Solipsisme 2. Matérialisme 3. Recherche de reconnaissance sociale	
Traits de la personnalité	1. Opportunisme 2. Finesse 3. « Locus » de contrôle 4. Cynisme 5. Autoritarisme	
Besoins	1. Pouvoir 2. Autonomie 3. Sécurité 4. Statuts	
Attitudes	1. Satisfaction au travail 2. Prévalence du système politique 3. Satisfaction au travail 4. Engagement organisationnel	
Caractéristiques de groupe	Motivations	1. Pouvoir 2. Autonomie 3. Sécurité 4. Statuts élevés
Normes	1. Nécessité des jeux politiques dans l'acquisition des ressources nécessaires 2. Minimisation de l'interdépendance au sein du groupe	

Après avoir établi les caractéristiques individuelles et de groupe prédisposant les membres de l'organisation au comportement politique, nous présenterons dans ce qui suit les caractéristiques personnelles qui définissent un acteur politique efficace.

II.2.2. Caractéristiques des acteurs politiques efficaces

Selon Vigoda-Gadot et Drory (2006), la recherche des caractéristiques distinctives des acteurs politiques a commencé il y a plus de deux décennies notamment à travers les travaux de Mayes et Allen (1977), qui affirment que l'identification des traits de personnalité des acteurs politiques est nécessaire dans le cadre de l'approche systématique de formulation d'une théorie intégrée de la politique organisationnelle. Par la suite, plusieurs études se sont intéressées au sujet et ont tenté de délimiter les caractéristiques qui décrivent au mieux les acteurs politiques au sein de l'organisation. Dans ce contexte, Vigoda-Gadot et Drory (2006) citent l'étude exploratoire d'Allen, Madison, Porter, Renwick et Mayes en 1979 à l'issue de laquelle trois profils distincts d'acteurs politiques efficaces ont été identifiés selon les

perspectives de trois groupes hiérarchiques différents à savoir les chefs de direction, les gestionnaires du personnel de haut niveau et les superviseurs de l'organisation.

Nous présenterons dans le tableau ci-dessous les trois stéréotypes énoncés par ces différents groupes hiérarchiques

Tableau 5 : Les caractéristiques des acteurs politiques efficaces

Groupes hiérarchiques	Caractéristiques de la personnalité
Chefs de direction	<ul style="list-style-type: none"> - La sensibilité aux situations, aux individus et aux opportunités - La capacité de s'exprimer clairement et aisément - L'intelligence - L'ambition - L'orientation vers le succès - La préoccupation par l'avenir de l'organisation
Gestionnaires du personnel de haut niveau	<ul style="list-style-type: none"> - La capacité de s'exprimer clairement et aisément - L'habilité sociale - L'esprit logique
Superviseurs	<ul style="list-style-type: none"> - L'agressivité - La popularité - La compétence - La sournoiserie

Source : adapté d'Allen et al. (1979)

Ainsi, treize adjectifs qui qualifient les acteurs politiques efficaces au sein de l'organisation ont été dégagés à partir de l'étude d'Allen et al. (1979). Les différences entre les profils décrits par les trois groupes résultent selon les auteurs des particularités de chacun.

Ces derniers expliquent, en effet, que les chefs de direction, jouissant d'un pouvoir considérable perçoivent l'acteur politique efficace comme un individu capable avant tout d'atteindre les objectifs organisationnels peu importe ses habilités sociales. Celles-ci revêtent par contre une importance capitale pour les gestionnaires du personnel qui de par leur positionnement et leur mission se trouvent en perpétuelle interaction avec des individus influents et ont par conséquent besoin de posséder des compétences relationnelles et des aptitudes sociales développées. Quant aux superviseurs, ils perçoivent l'acteur politique efficace comme un individu qui bien que sournois, est populaire et compétent.

En somme, nous pouvons déduire qu'il existe un large éventail de caractéristiques aussi bien individuelles que collectives prédisposant et déterminant le succès des comportements politiques des individus au sein de l'organisation. Par ailleurs, nous rappelons que les processus politiques, auxquels nous nous intéressons, se déroulent au sein d'organisations ouvertes qui ne vivent pas en autarcie mais entretiennent des rapports continuels avec leurs environnements internes et externes. Par conséquent, nous ne pouvons ignorer, dans l'étude du comportement politique, le rôle déterminant des caractéristiques situationnelles.

De ce fait, nous nous intéresserons dans ce qui suit aux conditions situationnelles d'occurrence des jeux politiques organisationnels.

II.3. Conditions situationnelles d'occurrence des jeux politiques organisationnels

Selon Verdenburgh et Maurer (1984) plusieurs conditions situationnelles favorisent l'apparition de la politique organisationnelle. Celles-ci peuvent être classées en deux catégories à savoir les conditions situationnelles internes et les conditions situationnelles externes.

- Conditions situationnelles internes : elles se rapportent à l'environnement interne de l'organisation. Elles peuvent être liées à des déterminants tels que la structure de l'organisation, son organigramme, son système d'information, ses normes et ses procédures, la disponibilité de ses ressources, son climat social, etc.
- Conditions situationnelles externes : elles se rapportent à l'environnement externe de l'organisation. Elles peuvent être liées à des facteurs extérieurs à l'organisation tels que la conjoncture économique, l'infrastructure technologique, la législation, etc.

En nous appuyant sur les travaux de Verdenburgh et Maurer (1984), Drory et Romm (1990) et Porter et al. (2003), nous tenterons de récapituler dans le tableau suivant les conditions situationnelles d'occurrence des jeux politiques les plus fréquemment citées dans la littérature.

Tableau 6 : Conditions situationnelles d'occurrence des jeux politiques

Auteurs	Conditions situationnelles	
Dalton (1959)	Internes	-La disparité entre l'autorité formelle et l'influence réelle
	Externes	-L'évolution des technologies et des marchés -La contrainte pour la croissance
Tushman (1977)	Internes	-Le désaccord sur les résultats escomptés -La connaissance incomplète des causes et des effets -L'interdépendance des tâches
Kanter (1977)	Internes	-La mobilité verticale disponible ou la structure d'opportunités dans l'organisation
Pfeffer et Salancik (1977)	Internes	-L'absence de normes de performance objectives -Le secret des processus de décision importants
Robbins (1979)	Internes	-Le délai entre la prestation et les résultats mesurables -Le recours aux prises de décisions collectives -La loyauté envers les supérieures
Madison et al. (1980)	Internes	-L'existence de problèmes importants non résolus - L'existence de relations interpersonnelles et professionnelles significatives
Miles (1980)	Externes	-Le changement des conditions technologiques et environnementales
Vredenburg et Maurer (1984)	Internes	-L'interdépendance entre l'objectif et la tâche -La rareté ou le « <i>slack</i> » des ressources -L'ambiguïté des objectifs et des rôles -L'histoire et le climat organisationnels -La segmentation de l'information - La structure d'opportunités au sein de l'organisation
Drory et Romm (1990)	Internes	-Le système d'allocation des ressources organisationnelles -La rareté des ressources importantes
Porter et al. (2003)	Internes	-L'incertitude organisationnelle

Source : adapté de Vredenburg et Maurer (1984)

Ainsi, l'ensemble des études citées ci-dessus démontrent la diversité des conditions situationnelles favorables au développement du comportement politique au sein de l'organisation. C'est d'ailleurs dans ce contexte que Vredenburg et Maurer (1984) affirment que l'ensemble de ces conditions interagissent avec les caractéristiques des acteurs politiques mentionnées précédemment, afin de générer et alimenter le processus politique

SECTION III. TACTIQUES D'INFLUENCE

Après nous être intéressés au processus politique, à ses acteurs et aux conditions situationnelles de son occurrence, nous exposerons dans le cadre de cette section les tactiques d'influence qui représentent selon Vigoda-Gadot (2003), une composante majeure et une opérationnalisation effective de la politique organisationnelle. En effet, selon Kurchner-Hawkins et Miller (2006, p.331) : « *...les comportements politiques consistent en des tactiques d'influence visant à réaliser son intérêt personnel et/ou celui de l'organisation et dont l'objectif principal est de concilier et de gérer efficacement ces intérêts potentiellement concurrents...* » (Traduction libre). Dans la même lignée, Kipnis et al. (1980) stipulent que les tactiques d'influence se réfèrent à la façon dont les individus influencent leurs collègues et leurs supérieurs pour obtenir des avantages personnels ou pour satisfaire des objectifs organisationnels. De par leur importance, plusieurs classifications ont été faites des tactiques d'influence à travers la littérature. Nous présenterons quelques classifications parmi les plus influentes et les plus fréquemment citées à savoir la classification d'Allen et al. (1979) et celle de Kipnis et al. (1980). Puis nous clôturerons cette section en présentant des exemples de classifications plus récentes du concept.

III.1. Classification des tactiques d'influence selon Allen, Madison, Porter, Renwick et Mayes (1979)

En 1979, Allen, Madison, Porter, Renwick et Mayes constatent l'absence relative d'études sur les comportements politiques dans la littérature du management et de l'organisation et proposent par conséquent l'une des premières classifications des tactiques d'influence.

Nous présenterons dans ce qui suit les catégories de tactiques d'influence dégagées à partir de l'étude d'Allen et al. (1979) suivies par les apports et les limites de la classification en question.

III.1.1. Catégories de tactiques selon Allen, Madison, Porter, Renwick et Mayes

Dans le but d'identifier les tactiques d'influence à travers lesquelles les acteurs politiques arrivent à leurs fins, Allen, Madison, Porter, Renwick et Mayes conduisent en 1977, une étude exploratoire auprès de quatre-vingt-sept salariés du secteur industriel répartis sur trois groupes

hiérarchiques distincts à savoir : les chefs de direction, les gestionnaires du personnel et les superviseurs. L'étude a permis d'identifier huit catégories de tactiques d'influence, classées par ordre décroissant de fréquence rapportée comme suit : l'attaque ou le blâme des autres, l'utilisation de l'information, la construction d'une image favorable, le développement d'une base de soutien des idées, la flatterie, les coalitions, l'association avec les plus influents et la création d'obligations. Ces tactiques peuvent être de nature proactive et promouvoir l'intérêt personnel de l'individu ou de nature réactive et le protéger. Le tableau ci-dessous présente ces tactiques d'influence.

Tableau 7: Tactiques d'influence selon Allen et al. (1977)

Tactique	Caractéristiques
1. Attaque ou blâme des autres	<ul style="list-style-type: none"> - De nature réactive et proactive à la fois. - Le comportement réactif se produit lorsque la situation est évaluée négativement ou lorsque l'acteur sent qu'il peut être associé à un résultat défaillant. Il se traduit souvent par le phénomène du bouc émissaire dans la mesure où un individu est choisi pour assumer la responsabilité des erreurs commises par le groupe. - Le comportement proactif consiste à attaquer, à blâmer et à dénigrer les autres afin de réduire la concurrence sur les ressources rares.
2. Utilisation de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - De nature réactive, proactive ou les deux à la fois selon la situation. - Cette tactique comprend notamment les techniques de dissimulation et de distorsion des informations préjudiciables à son intérêt personnel ainsi que les techniques de divulgation sélective
3. Construction d'une image favorable	<ul style="list-style-type: none"> - De nature proactive. - Cette tactique se réfère à l'apparence générale, à l'habit, et à la coiffure, mais également à la sensibilité aux normes, à la création de l'impression d'être au cœur des activités importantes de l'organisation.
4. Développement d'une base de soutien des idées	<ul style="list-style-type: none"> - De nature proactive. - Cette tactique comprend plusieurs pratiques telles qu'amener les autres à comprendre ses idées avant qu'une décision ne soit prise, mettre en place la décision avant que l'assemblée ne soit convoquée, et amener les autres à contribuer à l'idée
5. Flatterie	<ul style="list-style-type: none"> - Cette tactique consiste à établir de bons rapports avec ses collaborateurs et son supérieur en louant leurs attributs et leurs actions.
6. Coalitions	<ul style="list-style-type: none"> - Cette tactique se réfère au regroupement avec d'autres membres de l'organisation afin de gagner leur support et leur appui.
7. Association avec les plus influents	<ul style="list-style-type: none"> - Cette tactique se réfère au développement d'alliances solides avec les membres influents de l'organisation afin d'acquérir plus de pouvoir.
8. Création d'obligations	<ul style="list-style-type: none"> - Cette tactique consiste à fournir des services aux autres membres afin de créer des obligations en se basant sur le principe de réciprocité.

Source : adapté d'Allen et al. (1979)

III.1.2. Apports et limites de la classification d'Allen, Madison, Porter, Renwick et Mayes

En réalisant l'une des premières classifications de tactiques d'influence dans la littérature, Allen et al. (1979) ont permis d'apporter des contributions significatives à l'étude du comportement politique au sein de l'organisation. Parmi ces contributions nous citons : l'identification d'un large éventail de tactiques d'influence employées effectivement par les managers dans le but d'atteindre leurs objectifs, le classement de ces tactiques de la plus mentionnée à la moins mentionnée, la définition de leurs natures proactives ou réactives, etc. Toutefois, malgré la significativité de ses apports, l'étude d'Allen et al. (1979) présente la limite de ne s'intéresser qu'aux tactiques employées à des niveaux managériaux relativement élevés au sein de l'organisation (chefs de la direction, gestionnaires du personnel de haut niveau et superviseurs).

Nous présenterons dans ce qui suit une deuxième étude qui a tenté de dépasser cette limite en s'intéressant à l'existence des tactiques d'influence aux différents niveaux hiérarchiques.

III.2. Classification des tactiques d'influence selon Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980)

Constatant un besoin réel pour les études empiriques portées sur l'exercice de l'influence dans le contexte organisationnel, Kipnis, Schmidt et Wilkinson effectuent en 1980, grâce à deux études empiriques, l'une des premières, des plus précises, des plus détaillées et des plus fréquemment citées classifications des tactiques d'influence (Vigoda-Gadot, 2003).

Nous présenterons dans ce qui suit les catégories de tactiques dégagées à partir de l'étude de Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980), suivies des apports et limites de cette classification.

III.2.1. Catégories de tactiques selon Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980)

Tel qu'énoncé précédemment, dans le but d'identifier les tactiques d'influence employées au sein de l'organisation, Kipnis, Schmidt et Wilkinson conduisent en 1980 deux études empiriques étroitement liées, auprès d'un total de 919 employés œuvrant dans des organisations différentes. A l'issue de ces deux études, huit catégories de tactiques ont été identifiées à savoir : l'assertivité, la flatterie, les sanctions, la persuasion rationnelle,

l'échange, le recours à une autorité supérieure, le blocage et les coalitions. Par ailleurs, ces derniers affirment que le choix d'une tactique d'influence plutôt que d'une autre dépend essentiellement de trois facteurs à savoir : le statut de la cible d'influence, les objectifs poursuivis par l'acteur et ses caractéristiques personnelles.

En nous basant sur les apports de l'étude de Kipnis et al. (1980), nous tenterons tout d'abord de définir dans le tableau suivant les huit catégories de tactiques d'influence citées ci-dessus en présentant leurs liens avec le statut de la cible d'influence, les objectifs poursuivis et les caractéristiques personnelles de l'acteur politique. Ensuite nous nous intéresserons aux apports et limites de cette classification.

Tableau 8 : Tactiques d'influence selon Kipnis et al. (1980)

Tactique	Définition	Cible	Objectifs poursuivis	Caractéristiques de l'acteur
Assertivité	L'acteur vise l'affirmation de soi à travers le contrôle continu, les ordres directs, la fixation de délais et l'intimidation.	Subordonné	- Obtenir une assistance dans son travail. - Assigner une tâche à la cible et améliorer sa performance. - Initier le changement.	- Statut élevé - Appartenance à une large unité de travail
Flatterie	L'acteur vise à flatter l'égo de sa cible en valorisant sa personne et son travail et en formant des liens amicaux avec elle.	Collègue	- Obtenir de l'assistance dans son travail - Obtenir des bénéfices de la cible.	-Appartenance à une organisation syndiquée.
Sanctions	L'acteur vise à punir sa cible en la privant de promotion ou en menaçant la sécurité de son emploi dans le but d'inciter le respect.	Subordonné	-Améliorer la performance de la cible.	-Statut élevé -Appartenance à une large unité de travail.
Persuasion rationnelle	L'acteur se base sur l'explication logique et rationnelle de ses requêtes à la cible. Il s'appuie sur des plans détaillés pour exposer ses idées et démontrer sa compétence	Supérieur	-Améliorer la performance de la cible. - Initier le changement.	-Statut élevé -Appartenance à organisation non syndiquée.
Echange	L'acteur se base sur le principe de réciprocité implicite ou explicite des faveurs dans ses rapports avec la cible	Collègue et subordonné	-Obtenir des bénéfices de la cible. -Améliorer la performance de la cible. -initier le changement	-Statut moyennement élevé dans l'organisation.

Recours à une autorité supérieure	L'acteur vise à inciter sa cible à la conformité en invoquant l'influence et le soutien des autorités supérieures dont il jouit au sein de l'organisation	Collègue et Subordonné	-Initier le changement. - Assigner un travail à la cible. (Cleveland et al.2000)	-statut moyennement élevé dans l'organisation.
Blocage	L'acteur vise à empêcher sa cible de mener ses actions en recourant à des tactiques de blocage telles que la menace d'arrêter de travailler	Supérieur	-Obtenir des bénéfices de la cible.	-Appartenance à une organisation syndiquée.
Coalitions	L'acteur s'appuie sur le soutien et l'aide des autres afin de persuader la cible de se conformer à ses requêtes.	Supérieur et Collègue	-Obtenir des bénéfices de la cible et améliorer sa performance -introduire de nouvelles idées.	-Statut moyennement élevé dans l'organisation.

Source : adapté de Kipnis et al. (1980)

III.2.2. Apports et limites de la classification de Kipnis, Schmidt et Wilkinson (1980)

L'étude de Kipnis et al. (1980) a permis d'apporter plusieurs contributions significatives à l'étude du comportement politique organisationnel. En effet, selon Vigoda (2003), Kipnis et al. (1980) ont réussi à établir les bases de catégorisation des tactiques d'influence employées dans le contexte organisationnel et ont fourni une véritable plateforme conceptuelle, empirique et méthodologique pour de nombreuses études qui ont suivi telles que Vredenburg et Maurer (1984), Yukl et Falbe (1990), Barry et Bateman (1992) ou encore Sussman et al. (2002). Par ailleurs, contrairement aux études antérieures qui se sont focalisées sur les tactiques d'influence employées à des niveaux hiérarchiques supérieurs, Kipnis et al. (1980) se sont intéressés aux tactiques employées aux différents niveaux de l'hierarchie en établissant pour chaque tactique le statut de la cible d'influence, les caractéristiques de l'acteur politique et les objectifs poursuivis. Toutefois, En dépit de son importance, de nombreuses critiques ont été adressées à l'encontre de l'étude de Kipnis et al. (1980). Parmi celles-ci nous citons la critique de Vigoda-Gadot (2003) qui affirme que l'étude n'a pas pris en considération la possibilité que les tactiques d'influence puissent varier en fonction des caractéristiques de l'organisation, de sa taille, de son orientation sectorielle ou de sa culture.

III.3. Classifications récentes des tactiques d'influence

Suite aux critiques citées précédemment, de nombreuses études ont succédé à Kipnis et al. (1980). Bien que celles-ci aient repris dans leur majorité les tactiques d'influence énoncées par Kipnis et ses collègues, leur contribution dans l'opérationnalisation du comportement politique demeure considérable du fait qu'elles aient introduit de nouvelles catégories et dénominations des tactiques d'influence. Dans ce cadre, nous citons à titre d'exemple l'étude de Vredenburg et Maurer (1984) qui a permis d'identifier onze tactiques d'influence à savoir : l'accumulation et le contrôle des ressources, la négociation agressive ou discrète, la formation de coalitions et d'équipes informelles, l'orchestration d'événements, le maintien de la flexibilité, la réduction de la dépendance aux autres, l'engagement dans les conflits, l'anticipation des actions des autres, l'entretien de relations efficaces avec les membres influents, l'exploitation des autres et la gestion des carrières.

Nous évoquons également l'étude de Zanzi et O'Neill (2001), qui a distingué deux catégories de tactiques à savoir: les tactiques d'influence approuvées, considérées comme acceptables parce qu'elles sont conformes aux normes de l'organisation et les tactiques d'influence désapprouvées qui s'écartent de ces normes et sont considérées comme inacceptables et négatives. Parmi les tactiques d'influence approuvées Zanzi et O'neil (2001) citent le recours à l'expertise, la fixation d'un objectif prioritaire commun, le réseautage organisationnel, les coalitions, la persuasion et la construction d'une image favorable. Les tactiques désapprouvées, en revanche, comprennent les pratiques d'intimidation et d'insinuation, de manipulation, de cooptation, de contrôle de l'information, d'utilisation de remplaçants, de placement organisationnel et de blâme ou attaque des autres.

Une troisième classification, plus récente, a été établie par Smith et al. (2013) en se basant sur la théorie du rôle de genre. Celle-ci comprend trois catégories. La première regroupe les tactiques agentiques qui traduisent l'agressivité, l'affirmation de soi, le contrôle, la franchise et la domination. Elles comprennent donc l'autopromotion, l'intimidation, la légitimation, l'assertivité, les sanctions et le blocage. Ces tactiques sont énergiques et démontrent une focalisation sur ses propres intérêts en dépit de ceux des autres. La deuxième catégorie comprend les tactiques communales. Celles-ci incarnent la soumission, la dépendance, la sensibilité interpersonnelle, la modestie et l'implication pour les autres.

Ces types de tactiques comprennent l'ingratiatio, la supplication, l'exemplification, le charisme personnel, l'utilisation indirecte de la sexualité, la consultation et la collaboration. Enfin la troisième catégorie regroupe les tactiques neutres qui ne sont ni agentiques ni communales. Parmi celles-ci figurent la rationalité, l'appel à l'autorité supérieure, l'échange, les coalitions et l'inspiration. Les résultats de l'étude de Smith et al. (2013) ont ainsi démontré que les hommes recourent davantage aux tactiques agentiques en accord avec leurs rôles de genre, tandis que les femmes qui usent des tactiques communales peuvent augmenter leur efficacité et minimiser le risque de répercussions négatives. Ces résultats suggèrent qu'en termes d'obtention de résultats professionnels, les managers et les collègues peuvent répondre plus positivement aux tactiques communales qu'aux tactiques agentiques lorsqu'elles sont adoptées par des femmes.

Ainsi, un large éventail de tactiques d'influence a été développé au cours des années passées grâce à de nombreuses études. Cependant, comme nous pouvons le constater ces différentes tactiques existent sous de nombreuses formes et se présentent sur un continuum d'analyse où elles peuvent parfois se chevaucher ou revêtir des dénominations différentes d'une étude à une autre tout en possédant la même signification. De ce fait une liste exhaustive ne peut en être établie de par leur multitude selon la cible, la nature ou l'objectif et leur développement continu dans le milieu organisationnel.

Enfin pour clore cette section, nous nous référons à Vigoda-Gadot (2003) qui affirme que les tactiques d'influence constituent une partie intégrante de la vie organisationnelle et une manifestation pertinente des mécanismes politiques de préservation de l'intérêt personnel et de l'aspiration à la réalisation des objectifs personnels ou organisationnels.

CONCLUSION DU CHAPITRE I

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons tenté de passer en revue la littérature sur la nature des jeux politiques organisationnels. Partant du principe que la compréhension de la perception d'un phénomène requiert avant tout la compréhension du phénomène lui-même, nous avons articulé ce chapitre autour de trois sections qui couvrent les différentes dimensions permettant de mettre en lumière la complexité du construit.

Dans la première section, nous avons essayé de saisir la signification et le sens des jeux politiques organisationnels en investiguant leurs origines et définitions.

Ensuite, nous nous sommes intéressés aux manifestations effectives du construit au sein de l'organisation en examinant les processus d'influence qui le traduisent, les acteurs qui l'animent et les conditions situationnelles qui le favorisent. Enfin, nous avons exploré la riche variété de tactiques d'influence à travers lesquels les jeux politiques se trouvent déployés et les intérêts personnels protégés au sein de l'organisation.

Ce premier chapitre nous permis de constater la richesse, la complexité et l'ambiguïté tant théorique que pratique qui caractérisent le concept de jeux politiques qui s'impose comme un phénomène omniprésent et influent dans la totalité des niveaux hiérarchiques de l'organisation. Par ailleurs, nous avons pu constater qu'en dépit de la portée majoritairement négative qui caractérise ses tentatives de formalisation, le phénomène politique, à travers ses processus, acteurs et tactiques représente une véritable source de dynamisme et d'interaction au sein de l'organisation, traduisant dès lors la complexité des rapports humains qui peuvent être mobilisés à l'encontre mais également en faveur de l'accomplissement des objectifs de l'entreprise.

Munis d'une compréhension suffisante de la signification, de la nature et des manifestations du phénomène, nous orientons dans le deuxième chapitre notre attention vers les aptitudes politiques qui conditionnent le succès des comportements politiques individuels et la perception de ces comportements qui régit leur efficacité au niveau organisationnel.

CHAPITRE II. APTITUDES POLITIQUES ORGANISATIONNELLES ET PERCEPTION DES JEUX POLITIQUES

Après nous être intéressés dans le précédent chapitre à l'approche concevant les jeux politiques comme un ensemble de processus d'influence et de comportements sociaux relatifs à la vie organisationnelle (Doucet et al., 2009), ce chapitre sera consacré aux deux autres approches dominantes de la littérature.

La première section sera consacrée à la présentation des aptitudes et compétences politiques personnelles des acteurs. En effet, en dépit de l'intérêt considérable accordé à l'étude théorique et empirique des jeux politiques organisationnels, la littérature antérieure demeure incomplète dans la mesure où elle a échoué à évaluer les aptitudes politiques des acteurs en présumant que la simple démonstration d'une tentative d'influence est synonyme de son efficacité (Ferris et al., 2007). C'est précisément cette limite que cette deuxième approche tente de dépasser. Ainsi, elle se focalise non seulement sur les pratiques politiques en jeu dans le cadre organisationnel, mais également sur les aptitudes et compétences des acteurs qui leur permettent de sélectionner les meilleures tactiques d'influence, de les adapter à la situation et de les exécuter avec efficacité. La deuxième section sera consacrée à la présentation des antécédents des aptitudes politiques et de leurs répercussions au niveau individuel, collectif et organisationnel. Enfin la troisième section se focalisera sur l'exploration de la troisième approche dominante de la littérature sur les jeux politiques. A l'opposé des deux autres approches, celle-ci ne conçoit pas le phénomène politique comme une réalité objective mais comme une structure perceptuelle construite par les acteurs organisationnels.

En nous appuyant sur l'argument de Lewin (1936) selon lequel les individus répondent en fonction de leurs perceptions de la réalité plutôt qu'en fonction de la réalité elle-même (Vigoda, 2000 ; Ferris et al., 2002), nous inscrivons notre étude dans le cadre de cette approche perceptuelle qualifiée de micro politique (Vigoda, 2003) et dominée par une perspective positiviste (Buchanan et Badham, 2008).

Partie I : Etude théorique
Chapitre I
Chapitre II
Chapitre III
Chapitre IV
Chapitre V



Partie II : Etude empirique
Chapitre VI
Chapitre VII
Chapitre VIII
Chapitre IX
Chapitre X

PLAN DU CHAPITRE

SECTION I : APTITUDES ET CAPACITES POLITIQUES ORGANISATIONNELLES

- I. Origines des aptitudes politiques : l'arène politique organisationnelle**
- II. Notion d'aptitude politique organisationnelle**

SECTION II : ANTECEDENTS ET EFFETS DES APTITUDES POLITIQUES ORGANISATIONNELLES

- I. Antécédents des aptitudes politiques organisationnelles**
- II. Effets des aptitudes politiques organisationnelles**

SECTION III : PERCEPTION DES JEUX POLITIQUES ORGANISATIONNELS

- I. Dimensions de la perception des jeux politiques et sa relation avec le comportement politique organisationnel**
- II. Modèle relationnel de la perception des jeux politiques organisationnels**

SECTION I. APTITUDES ET CAPACITES POLITIQUES

Selon Vigoda-Gadot et Drory (2010), l'étude des aptitudes et des capacités politiques promeut la théorie selon laquelle l'acteur politique serait un « *prince* » qui use de ses bonnes compétences ou capacités d'influence afin d'instaurer les règles à suivre et les démarches à prescrire dans le cadre organisationnel. Contrairement à son prédécesseur qualifié de « *classique* » ou « *traditionnel* », l'approche des aptitudes et compétences politiques, introduite depuis plus de deux décennies est relativement récente et demeure peu explorée dans la littérature (Vigoda Gadot et Drory., 2010). Ferris et al. (2007) soulignent dans ce sens l'incomplétude des travaux antérieurs qui ont échoué dans l'évaluation des aptitudes politiques des acteurs et l'impérativité de l'exploration de ce volet dont est tributaire l'efficacité du comportement politique au sein de l'organisation. Nous exposerons dans ce qui suit les origines et les définitions des aptitudes politiques.

I.1. Origines des aptitudes politiques : l'arène politique organisationnelle

En dépit de l'importance considérable dont jouissent les jeux politiques auprès des chercheurs et du rôle primordial des compétences politiques dans l'efficacité des processus organisationnels (Mintzberg, 1983), la recherche sur ces dernières n'a connu de réels avancements qu'au cours des dernières années grâce aux travaux de Ferris et al. (1999) et Treadway et al. (2005). Nous nous proposons donc, de remonter aux origines du concept des aptitudes politiques afin d'en saisir le sens avant d'en exposer les différentes définitions.

A l'image de son prédécesseur centré sur l'étude des jeux politiques organisationnels, l'approche des capacités politiques trouve ses origines dans les années 1980. Pfeffer (1981) a été l'un des premiers auteurs à employer le terme « *aptitudes politiques* » en appuyant leur importance et leur nécessité pour réussir au sein de l'organisation (Ferris et al., 2005). Par ailleurs, de nombreux auteurs tels que Ferris et al. (2005) et Ferris et al. (2007) affirment que l'émergence de la notion d'arène politique marque le début de l'intérêt accordé aux capacités politiques organisationnelles. En effet, en assimilant l'organisation à une arène, Mintzberg (1985) et Luthans et al. (1988) assument que l'intelligence et l'effort fourni ne sont pas les seuls déterminants de performance ou de réussite, d'autres éléments tout aussi importants entrent également en compte tels que le positionnement, le bon sens et

l'ingéniosité (Ferris et al., 2007). Nous nous attarderons dans ce qui suit sur les types et le cycle de vie des arènes politiques.

I.1.1. Types d'arènes politiques

D'après Mintzberg (1985), les arènes politiques peuvent être classées en quatre catégories en fonction de trois dimensions basiques du conflit organisationnel à savoir : son intensité, son étendue et sa continuité ou stabilité. Ces catégories comprennent tout d'abord la confrontation qui est caractérisée par un conflit organisationnel intense, confiné et instable. Ce type d'arène politique est rencontré notamment lorsque l'organisation se divise en deux camps belligérants. L'auteur explique dans ce sens que la confrontation est généralement brève puisqu'un conflit intense consomme beaucoup d'énergie et de ressources et menace rapidement la pérennité de l'organisation. La deuxième catégorie est l'alliance précaire. Celle-ci est caractérisée par un conflit organisationnel modéré, confiné et relativement stable. Ce type d'arène caractérise les situations organisationnelles où deux groupe d'influence doivent coexister en pseudo équilibre. L'auteur évoque dans ce sens l'exemple de l'alliance précaire entre les experts qui aspirent à la participation collégiale et le gouvernement qui exerce son contrôle technocratique au sein des organisations publiques.

La troisième catégorie est l'organisation politisée. Elle se caractérise par un conflit organisationnel modéré, étendu et relativement stable. En effet, l'auteur explique que l'organisation est en mesure de maintenir ce type de conflit uniquement si elle dispose de moyens artificiels de soutien. Afin de compenser l'énergie et les ressources investies, elle peut recourir au soutien du gouvernement comme dans le cas des structures publiques, s'appuyer sur sa position privilégiée sur le marché en étant par exemple membre d'un cartel ou se baser sur sa capacité à influencer la législation. Enfin la quatrième catégorie est l'arène politique complète. Contrairement aux autres catégories d'arènes qualifiées de partielles, l'arène politique complète est caractérisée par un conflit organisationnel à la fois intense, étendu et instable. Dans ce cas, les influenceurs externes sont en désaccord et tentent d'imposer leurs attentes incompatibles aux parties prenantes internes. De même, ces parties peuvent à leur tour avoir des objectifs contradictoires et solliciter le support d'entités externes afin de parvenir à leurs fins. Ces coalitions internes et externes conflictuelles donnent naissance à des jeux politiques intenses où l'autorité, l'idéologie et l'expertise sont asservies à la quête du

pouvoir organisationnel. Mintzberg (1985) souligne que l'arène politique complète ne parvient à poursuivre aucun objectif avec cohérence et se retrouve rapidement anéantie.

Nous récapitulons dans le tableau suivant les quatre types d'arènes exposées ci-dessus.

Tableau 9: Les types d'arènes politiques

Types d'arènes Dimensions	La confrontation	L'alliance précaire	L'organisation politisée	L'arène politique complète
Intensité	Elevée	Modérée	Modérée	Elevée
Etendue	Confiné	Confiné	Etendu	Etendu
Stabilité	Instable	Relativement stable	Relativement stable	Instable

Source : Adapté de Mintzberg (1985)

I.1.2. Cycle de vie de l'arène politique

Selon Mintzberg (1985), le cycle de vie de l'arène politique s'articule autour de trois phases principales à savoir : l'impulsion, le développement et la résolution.

I.1.2.1. L'impulsion

Durant cette phase, Trois conditions peuvent interagir afin de donner naissance à l'arène politique. La première condition est l'existence de pressions majeures exercées par un ou plusieurs influenceurs afin de réaligner des coalitions existantes ou changer une configuration stable du pouvoir. Ces pressions sont suffisantes en elles-mêmes pour faire émerger l'arène politique. La deuxième condition représente la cause la plus commune de ces pressions. Elle renvoie à un changement fondamental au sein de l'organisation, tels que l'émergence d'un nouvel organe critique d'expertise ou d'une innovation majeure ou encore la diminution significative des ressources critiques (Hills et Mahoney, 1978). Un tel changement incite fréquemment certains influenceurs à contester le pouvoir établi afin de la conformer à la nouvelle situation. La troisième condition est relative à l'auto désintégration du pouvoir établi. Celui-ci peut se décomposer de lui-même lorsque le dirigeant n'est plus en mesure d'assurer ses fonctions ou lorsque l'idéologie dominante s'affaiblit. Cette désintégration crée une vacance que les influenceurs tenteront de combler.

Mintzberg (1985) explique ainsi que les pressions exercées et la rupture de l'ordre établi se renforcent mutuellement afin de donner naissance à l'arène politique.

1.1.2.2. Le développement

Cette phase se réfère à la mise en place effective de l'arène politique. Caractérisée par des demandes conflictuelles formulées par les différents influenceurs, celle-ci renvoie à une situation de dispersion du pouvoir établi. Mintzberg (1985) explique à cet effet que les pressions exercées n'aboutissent pas toutes forcément à des demandes conflictuelles. Elles peuvent en effet être stoppées très rapidement ou au contraire rencontrer un succès fulgurant et un support considérable au sein de l'organisation pour conduire à une sorte de « *coup d'état* » quasi instantané. Le conflit est dans ces deux cas évité et nous ne parlons plus d'arène politique. Dans les situations les plus communes où la transition de pouvoir implique une certaine forme de résistance, les pratiques politiques entrent en jeu afin de faciliter cette transition. L'auteur explique que l'arène politique émerge dans ce cas dans ses formes partielles, où le conflit est confiné entre ceux qui détiennent le pouvoir et ceux qui désirent le saisir. L'intensité et l'étendue du conflit différencient dès lors les formes d'arènes politiques exposées ci-dessus. Mintzberg (1985) affirme que les pressions qui émergent soudainement et intensément conduisent à la confrontation qui peut se transformer en arène politique complète si le conflit se diffuse rapidement au sein de l'ensemble de l'organisation. A contrario, les pressions qui apparaissent graduellement conduisent aux formes partielles, relativement modérées ou stables de l'arène politique.

1.1.2.3. La résolution

Trois cas de figure sont envisageables à l'issue de l'arène politique. Le premier cas se produit lorsque le conflit est entièrement résolu. L'une des parties opposées gagne. Les détenteurs du pouvoir réussissent à inhiber les pressions émergentes et le préservent ou les influenceurs saisissent le pouvoir et le reconfigurent. Cette situation représente le plus souvent l'issue de la confrontation. Dans une moindre mesure, l'arène politique complète peut également déboucher sur une résolution complète du conflit, bien que cette possibilité demeure limitée à cause de l'intensité et de l'étendue considérable du conflit qui la caractérise.

Dans le deuxième cas de figure le conflit détruit l'organisation. Cette situation est la conséquence la plus probable de l'arène politique complète. Le conflit épuise toutes les ressources de l'organisation au point de la détruire ou d'en accélérer la chute.

Le troisième cas de figure se produit quand le conflit est partiellement résolu. Celui-ci caractérise les formes modérées d'arènes politiques où le conflit est atténué permettant ainsi à l'organisation de survivre. L'alliance précaire marque ainsi son apparition dans la mesure où aucune des parties ne remporte la confrontation mais aucune ne souhaite renoncer également. Elles modèrent ainsi le conflit en développant un terrain d'entente afin de garantir la survie de l'organisation. L'organisation politisée est également une issue possible de la résolution partielle du conflit. Dans ce sens, le conflit étendu à l'ensemble du système de pouvoir se trouve relativement modéré grâce aux moyens de soutien dont l'organisation bénéficie. Les parties opposées peuvent également craindre la destruction de l'organisation et limiter leurs demandes en se réunissant autour d'un pouvoir légitime central. Mintzberg (1985) appuie toutefois que l'issue la plus probable de l'organisation politisée demeure inévitablement l'arène politique complète et par conséquent la destruction.

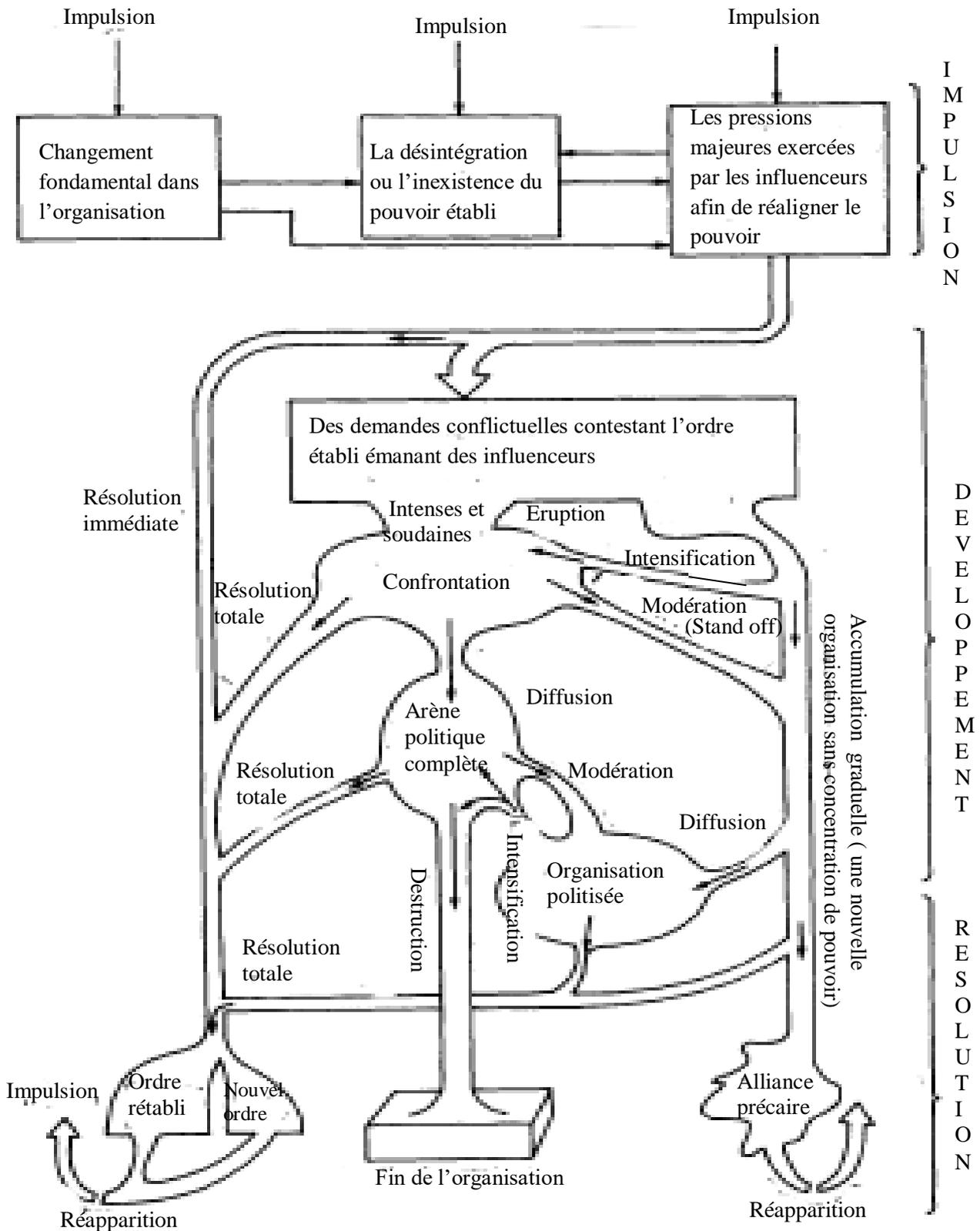
Le cycle de vie de l'arène politique se conclut enfin avec la résurgence du conflit. En effet, Mintzberg (1985, p. 147) affirme : « *...aucune configuration de pouvoir, qu'elle soit conflictuelle ou pas, n'est jamais complètement stable..* » (Traduction Libre)

L'auteur souligne ainsi la fragilité de l'équilibre relatif qui caractérise les arènes politiques modérées. Un changement dans les conditions organisationnelles, l'affaiblissement ou le renforcement d'une des parties opposées ou encore la volonté de l'une d'elles d'acquérir davantage de pouvoir conduit forcément à la rupture de cet équilibre.

Parallèlement, même la résolution dite totale du conflit ne peut perdurer si les bases du pouvoir de la partie triomphante sont artificielles et ne relèvent pas de conditions naturelles ou des besoins de l'organisation. Mintzberg (1985) affirme qu'à long terme aucun ordre établi du pouvoir n'est à l'abri de défi. A tout moment, il peut y être confronté artificiellement ou arbitrairement, ou il peut devenir vulnérable en se décomposant de son propre gré ou suite à de nouvelles conditions qui sapent le fondement de son influence. La fin de l'organisation représente ainsi pour l'auteur l'unique issue stable et durable de l'arène politique.

Nous représentons dans la figure suivante le cycle de vie de l'arène politique tel que schématisé par Mintzberg (1985) avant de nous intéresser par la suite à la définition des aptitudes politiques.

Figure 3: Cycle de vie de l'arène politique



Source : adapté de Mintzberg (1985)

I.2. Notion d'aptitudes politiques organisationnelles

Tel qu'avancé précédemment, Pfeffer (1981) et Mintzberg (1983) ont été les premiers à évoquer la notion d'aptitudes politiques (Ferris et al., 2007 ; Munyon, 2009).

Selon Pfeffer (1981), ces dernières renvoient à la compréhension des dynamiques politiques et des structures complexes du pouvoir afin de réussir au sein de l'organisation. Mintzberg (1983) affirme que les aptitudes politiques sont liées à l'exercice de l'influence à travers la formation de coalitions, la négociation et la persuasion qui sont essentielles pour survivre et réussir au sein de l'arène politique qu'est l'organisation.

A la suite de ces définitions pionnières du concept, Ferris et al. (2007) appuient que la recherche sur les aptitudes politiques a connu une phase d'inactivité jusqu'à la fin des années 1990, notamment grâce aux travaux de Ferris et al. (1999), Perrewé et al. (2000) et Ferris et al. (2005). En effet, selon Perrewé et al., (2000, p.29) : « *une aptitude politique est définie comme une construction interpersonnelle de style qui allie finesse sociale avec la capacité d'établir de bonnes relations, et de faire preuve d'un comportement situationnellement approprié, désarmant et charmeur qui inspire la confiance, la sincérité et l'authenticité.* » (Traduction Libre). Les auteurs appuient également le caractère complexe de l'aptitude politique en affirmant que celle-ci : « *... ne représente pas un trait ou compétence unique mais un composite intégré des compétences et des capacités compatibles et cohérentes qui se renforcent mutuellement et qui créent une dynamique sociale synergique qui défie toute description précise.* » (Ferris et al., 2000, p. 32) (Traduction libre).

Ahearn et al. (2004, p. 311) soulignent de leur côté le caractère interactionnel des aptitudes politiques en les définissant comme « *la capacité à comprendre les autres correctement, et à utiliser cette compréhension afin de les influencer de manière à servir ses objectifs personnels et/ou organisationnels.* » (Traduction libre) Dans la même lignée, Ferris et al. (2007, p. 291) spécifient la nature ainsi que la portée de l'aptitude politique en affirmant qu'elle représente : « *...un modèle complet de compétences sociales, avec des manifestations cognitives, affectives et comportementales, qui ont des effets directs sur les résultats, ainsi que des effets modérateurs sur les relations prédicteurs-résultats.* » (Traduction libre). Par ailleurs, Ferris et al. (2005) et Ferris et al. (2007) appuient que la conceptualisation des aptitudes politiques, requiert l'examen de ses quatre dimensions principales identifiées dans la littérature.

I.2.1. Dimensions des aptitudes politiques

Selon Ferris et al. (2005), la littérature sur les aptitudes politiques révèle quatre dimensions majeures du concept à savoir : l'habilité sociale, la capacité de réseautage, l'influence interpersonnelle et la sincérité apparente. Celles-ci sont présumées être corrélées mais demeurent néanmoins distinctes (Ferris et al., 2007).

I.2.1.1. L'habilité sociale

Celle-ci est désignée par Pfeffer (1992, p.172) comme la « *sensibilité à autrui* ». En effet, ce dernier appuie la primordialité de la capacité de comprendre les autres, leurs intérêts et leurs attitudes ainsi que la manière de les atteindre afin de pouvoir les influencer. « *La capacité de s'identifier aux autres est ainsi critique dans l'obtention de ce qu'on désire pour soi-même* » (Pfeffer, 1992, p.173). Perrewé et al. (2004) affirment dans ce sens que les individus pourvus d'habilités sociales sont des observateurs astucieux qui examinent les situations sociales et interprètent avec précision leurs propres comportements ainsi que ceux des autres. Ils disposent d'une haute conscience de soi et de fortes capacités de discernement qui leurs permettent de se comporter avec les autres d'une manière ingénieuse et appropriée (Ferris et al., 2007).

I.2.1.2. La capacité de réseautage

D'après Pfeffer (1992), le pouvoir et l'influence dont jouit un acteur au sein de l'organisation sont largement tributaires de la position qu'il occupe dans le réseau de communication et de relations sociales. Doués dans l'identification et le développement d'une multitude de réseaux relationnels, les individus dotés d'aptitudes politiques développent facilement des amitiés et créent des alliances et des coalitions bénéfiques. Celles-ci leur permettent d'accéder aux ressources critiques et de saisir les opportunités qui se présentent (Ferris et al., 2007). Par ailleurs, Ferris et al. (2005) qualifient ces individus de « *maitres du quid pro quo* » et d'habiles négociateurs adeptes de la gestion des conflits.

1.2.1.3. L'influence interpersonnelle

Celle-ci est désignée par Pfeffer et al. (1992, p.174) par la flexibilité. Elle renvoie à : « *la capacité de changer de cap et d'adopter de nouvelles approches...* » (Traduction libre). L'influence interpersonnelle confère à son possesseur la capacité d'adapter et calibrer ses comportements en fonction de la situation.

Celui-ci est en mesure d'afficher un style convaincant et modeste qui lui permet d'influencer considérablement son entourage et d'atteindre ses objectifs en obtenant de chacun exactement ce qu'il requière (Ferris et al., 2007).

1.2.1.4. La sincérité apparente

Selon Perrewé et al. (2004), le succès des tentatives d'influence dépend de la mesure dans laquelle leur auteur est perçu exempt de pensées arrières. Les acteurs dotés d'aptitudes politiques apparaissent aux autres comme étant sincères, authentiques et intègres (Ferris et al., 2007). Leurs intentions sont interprétées positivement et les autres ont tendance à leur faire confiance (Ferris et al. 2005). Bien que leurs tactiques soient subtiles, leurs motifs n'apparaissent jamais égoïstes. De plus, ils sont capables de masquer leurs intentions personnelles sans être soupçonnés d'hypocrisie.

Ayant exposé les dimensions de l'aptitude politique, nous présenterons dans ce qui suit les construits connexes à cette notion, sans lesquels son essence et son étendue ne peuvent être saisies.

I.2.2. Construits connexes aux aptitudes politiques

Selon Munyon et al. (2009), les aptitudes politiques représentent un construit de l'efficacité sociale (Ferris et al., 2002). Par conséquent, la discussion de constructions connexes est justifiée. Parmi les construits les plus mentionnés dans la littérature, nous retenons :

Le bon sens politique, l'autocontrôle, l'intelligence émotionnelle, la capacité mentale générale et l'anxiété.

1.2.2.1. Le bon sens politique

Selon Ferris et al. (2005), celui-ci renvoie à l'adaptabilité aux nuances intuitives de la politique au sein de l'organisation. Identifié par Chao et al. (1994) comme la dimension politique de la socialisation organisationnelle (Ferris et al., 2007), le bon sens politique désigne le succès de l'individu dans l'obtention des informations relatives aux structures du pouvoir et aux relations interpersonnelles formelles et informelles. Un acteur doté du bon sens politique est ainsi en mesure de comprendre le fonctionnement réel des processus organisationnels, de déterminer qui sont les personnes les plus influentes et de saisir correctement les motivations qui animent les actions des individus au sein de l'organisation (Ferris et al., 2007). Par ailleurs, Chao et al. (1994) ont indiqué que le bon sens politique pourrait être entraîné par un élément de connaissance ou de compréhension, mais pourrait également inclure la capacité implicite d'agir en fonction de cette connaissance (Ferris et al., 2005). En raison de la centralité de l'élément cognitif ou de compréhension dans la détermination du bon sens politique, les auteurs ont suspecté un chevauchement entre ce construit et celui des aptitudes politiques (Ferris et al., 2007). Les travaux empiriques de Ferris et al. (2005) ont par la suite confirmé cette théorie en aboutissant à une corrélation positive entre l'habilité sociale et le bon sens politique ($r = 0,60$; $p < ,001$).

1.2.2.2. L'intelligence émotionnelle

Salovey et Mayer (1990) définissent l'intelligence émotionnelle comme : « ... *le sous-ensemble de l'intelligence sociale qui implique la capacité de contrôler ses propres sentiments et émotions ainsi que ceux des autres, de les différencier et d'utiliser ces informations pour guider sa pensée et ses actions...* » (Traduction libre). Dans le même sens, Mayer et Salovey (1997) définissent le concept en fonction de quatre principales « *branches* » ou capacités à savoir : la capacité de percevoir l'émotion, la capacité d'utiliser l'émotion dans l'optimisation de ses pensées, la capacité de comprendre et d'analyser l'émotion et enfin la capacité de gérer l'émotion pour promouvoir la croissance émotionnelle et intellectuelle. En raison de l'existence d'une composante comportementale interpersonnelle caractérisant l'intelligence émotionnelle, il a été suggéré dans la littérature que le construit peut éventuellement se chevaucher avec celui des aptitudes politiques (Ferris et al., 2007). Toutefois, ce chevauchement n'est que modérément évident selon Ferris et al. (2005).

En effet, contrairement aux aptitudes politiques qui reposent avant tout sur l'habilité et le savoir, indépendamment de toute émotion, l'intelligence émotionnelle se réfère avant tout aux sentiments qui conditionnent les comportements des acteurs au sein de l'organisation (Ferris et al., 2007). Ce chevauchement/distinction entre les deux construits a été ainsi confirmé par Ferris et al. (2005) qui ont établi l'existence d'une corrélation modérée entre les aptitudes politiques et l'intelligence émotionnelle ($r = 0,53, p < ,01$).

1.2.2.3. La capacité mentale générale

D'après Spearman (1904), l'intelligence peut être conceptualisée en un seul facteur général nommé « *g* » en plus d'un large nombre de facteurs spécifiques adaptées à certaines tâches tels que : le raisonnement numérique, le vocabulaire, l'habilité mécanique, etc. (Kaplan et Saccuzo, 2012). En effet, les travaux portés sur l'existence d'une relation significative entre la capacité mentale générale et les aptitudes politiques ont abouti à des résultats mitigés.

Alors qu'un premier groupe de chercheurs dont notamment Gottfredson (1997), appuie que les aptitudes politiques ainsi que les autres mesures de l'efficacité sociale peuvent être regroupées sous le construit de la capacité mentale générale (Ferris et al., 2005). Un deuxième groupe dont Ferris et al. (2007) s'y oppose. Ces derniers affirment que les construits sociaux de compétence tels que les aptitudes politiques qui comprennent des éléments cognitifs, affectifs, et comportementaux doivent être différenciés de la capacité mentale générale. Cette différenciation trouve son origine dans la dualité intelligence fluide/intelligence cristallisée introduite par Cattell et Horn (1978). En effet, alors que l'intelligence fluide se rapporte aux aptitudes de base telles que la perception, le raisonnement abstrait, la résolution de problèmes et la mémoire, l'intelligence sous sa forme cristallisée, renvoie aux connaissances acquises à travers l'expérience et l'apprentissage. Les individus peuvent ainsi être socialement intelligents indépendamment de leur quotient intellectuel (Thorndike, 1920 ; Sternberg, 1985). Les travaux de Ferris et al. (1999) et Ferris et al. (2005) appuient ces propos en aboutissant à l'absence de corrélations entre les aptitudes politiques et la capacité mentale générale.

1.2.2.4. L'anxiété

Ferris et al. (2007) suggèrent que les aptitudes politiques génèrent un sentiment accru de confiance en soi et de sécurité personnelle puisque les individus politiquement qualifiés éprouvent un plus grand degré de contrôle interpersonnel (Paulhus et Christie, 1981).

Les acteurs dotés d'aptitudes politiques perçoivent et interprètent les facteurs de stress organisationnel de différentes manières, ce qui réduit considérablement chez eux les sentiments de pression ou d'anxiété au travail (Kanter, 2004). A l'appui de ces propos, Perrewé et al. (2004) ont indiqué que les aptitudes politiques neutralisent les effets dysfonctionnels de l'anxiété comportementale et physiologique liée aux conflits de rôle. De plus, Brouer et al. (2006) ont appuyé le rôle modérateur des aptitudes politiques sur la relation entre la perception des jeux politiques et l'anxiété : l'augmentation de la perception des jeux politiques conduit à la baisse des symptômes dépressifs auprès des individus politiquement habiles et à leur aggravation auprès des individus dépourvus d'aptitudes politiques (Ferris et al., 2007). Dans le même sens, les travaux de Ferris et al. (2005) ont abouti à des corrélations significativement négatives entre l'influence interpersonnelle et le stress organisationnel ($r = -.37$, $r = -.42$, $p < 0,01$).

SECTION II. ANTECEDENTS ET EFFETS DES APTITUDES

POLITIQUES ORGANISATIONNELLES

Selon Ferris et al. (2007), bien que les aptitudes politiques aient été considérées comme une compétence pouvant être sensiblement modelée ou développée par la formation et la socialisation (Ferris et al., 2002), l'existence d'antécédents de nature dispositionnelle et personnelle est fortement suggérée.

Pareillement, relevant d'un processus interpersonnel et interactionnel (Ferris et al., 2005) les aptitudes politiques exercent des effets sur soi-même, les autres, le groupe et l'organisation (Ferris et al., 2007).

II.1. Antécédents des aptitudes politiques organisationnelles

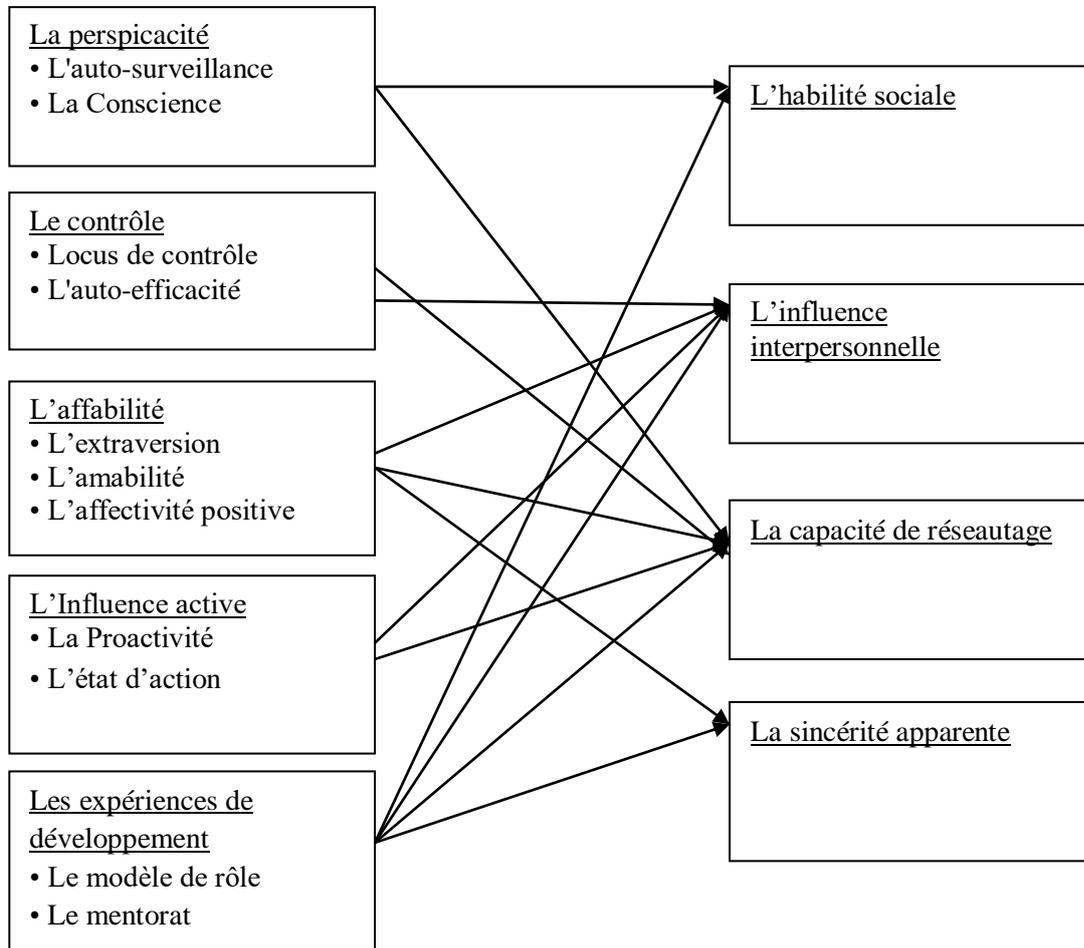
Selon Ferris et al. (2007), les antécédents des aptitudes politiques organisationnelles sont essentiellement de nature personnelle. En effet, les auteurs expliquent que ces antécédents sont ceux qui permettent aux acteurs d'exercer leur influence et de se comporter de manière appropriée dans les situations sociales au travail.

En s'appuyant sur le « *cadre du système* » de Mayer (2005) qui propose une vision holistique et socialement adaptative de la théorie de la personnalité, Ferris et al. (2007) ont présenté un modèle conceptuel intégrateur des antécédents des aptitudes politiques qui identifie les thèmes dispositionnels qui pourraient servir de précurseurs aux dimensions des aptitudes politiques. En effet, Mayer (2005) a suggéré que le cadre du système organise la personnalité en quatre sous-systèmes principaux à savoir : le treillis énergétique, les travaux de connaissances, les acteurs sociaux et le conscient exécutif.

Représentant les compétences sociales, la connaissance des rôles et les expressions émotionnelles privilégiées (Mayer, 2005), le sous-système de l'acteur social se révèle particulièrement pertinent en tant qu'antécédent des aptitudes politiques organisationnelles. Ferris et al. (2007) soulignent à cet effet deux traits centraux de ce sous-système à savoir l'extraversion et l'auto-surveillance.

Nous présentons ainsi dans la figure ci-dessous le modèle des antécédents personnels des aptitudes politiques proposé par Ferris et al. (2007)

Figure 4: Antécédents personnels des aptitudes politiques organisationnelles



Source : Adapté de Ferris et al. (2007, p. 297)

Nous exposerons ces antécédents en nous référant aux travaux de Ferris et al. (2007).

II.1.1. La perspicacité

Selon Gilbert et Kottke (2009), la perspicacité sociale est la capacité d'être conscient des besoins, des objectifs et des sentiments d'autrui et de l'environnement social organisationnel. Ferris et al. (2007) définissent de leur côté la perspicacité comme la capacité des individus à surveiller et régler leurs propres comportements. Ils identifient dans ce sens deux thèmes dispositionnels qui la reflètent à savoir la conscience et l'auto-surveillance en soulignant le lien étroit anticipé entre ces derniers et la dimension « *habilité sociale* » des aptitudes politiques. En effet, les auteurs expliquent que similairement aux acteurs dotés

d'une habilité sociale développée, ceux qui exercent un haut niveau d'auto surveillance sont de fins observateurs des autres et de leur environnement. Ils ont une parfaite compréhension des situations sociales, connaissent les comportements à adopter et contrôlent l'image de soi à projeter dans ces situations (Snyder, 1987). Ils autocontrôlent ainsi leurs actions et les adaptent parfaitement aux exigences contextuelles.

Les travaux de Ferris et al. (2005) ont d'ailleurs confirmé ces propos en aboutissant à des corrélations positives entre l'habilité sociale et l'auto surveillance à l'issue de deux études réalisées ($r = 0,37$, $r = 0,32$, $p < 0,01$).

Par ailleurs, Ferris et al. (2007) suggèrent que les acteurs socialement habiles sont conscients de l'environnement extérieur, des besoins et des attentes des autres ainsi que de leurs responsabilités vis-à-vis de ces derniers. Loin de l'égoïsme, ils arrivent ainsi à maintenir le bon équilibre entre leurs aspirations politiques et personnelles et leurs responsabilités.

Les auteurs affirment ainsi que cette perspective de responsabilisation des individus politiquement habiles suggère qu'ils soient consciencieux. Ferris et al. (2005) appuient ces propos et signalent des relations significatives entre la conscience et l'habilité sociale à l'issue des deux études réalisées ($r = 0,31$, $r = 0,27$, $p < 0,01$).

II.1.2. Le contrôle

Ferris et al. (2007) identifient deux thèmes dispositionnels relatifs au contrôle à savoir le locus de contrôle et l'auto-efficacité. Larose et al. (2002) définissent le locus de contrôle comme la tendance que les individus ont à considérer que les événements qui les affectent sont le résultat de leurs actions ou, au contraire, qu'ils sont le fait de facteurs externes sur lesquels ils n'ont que peu d'influence, par exemple la chance, le hasard, les autres, les institutions ou l'Etat. On parle ainsi de locus interne et de locus externe. Par ailleurs, l'auto efficacité est définie par Bandura (1982) comme l'assurance de l'individu en sa capacité d'organiser et d'effectuer certaines actions dans le but d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixé. L'ampleur de ces objectifs ainsi que leur importance sont tributaires de l'importance de son sentiment d'auto efficacité.

Selon Ferris et al. (2007), en raison de leur confiance en soi et de leur conviction que les événements qui les affectent résultent de leurs actions, les individus dotés du locus de contrôle interne sont capables d'exercer une forte influence interpersonnelle et de se positionner dans des réseaux de connaissances de valeur.

Pareillement, nous pouvons supposer que les individus qui possèdent un haut niveau d'auto efficacité jouissent d'une grande confiance en leurs capacités et peuvent par conséquent influencer leur entourage en entreprenant des actions stratégiques importantes au sein de l'organisation. Ferris et al. (2007) supposent ainsi que le contrôle peut agir comme un antécédent à l'influence interpersonnelle et à la capacité de réseautage.

II.1.3. L'affabilité

Selon Ferris et al. (2007), l'affabilité reflète une orientation extravertie, sympathique, agréable et interpersonnelle et est représentée par les thèmes dispositionnels de l'extraversion, l'amabilité et l'affectivité positive. En accord avec les hypothèses de ces auteurs, qui suggèrent que l'affabilité représente un antécédent important de l'influence interpersonnelle, de la capacité de réseautage et de la sincérité apparente, les études de Kolodinsky et al. (2004) ont aboutit à des corrélations positives entre l'affabilité et les aptitudes politiques.

II.1.4. L'influence active

Selon Ferris et al. (2007), l'influence active renvoie à une personnalité proactive qui agit afin d'influencer son environnement (Bateman et Crant, 1993). Selon Crant (1995, p.532) : « *les personnalités proactives identifient et agissent sur les opportunités. Elles font preuve d'initiative, prennent des mesures, et persévèrent jusqu'à ce qu'elles apportent des changements significatifs* » (Traduction Libre). Par ailleurs l'orientation vers l'état d'action se réfère à la capacité de réguler correctement et intérieurement ses comportements, cognitions et émotions afin d'atteindre ses objectifs (Perrewé et Spector, 2002).

En raison de la faible incidence des forces situationnelles sur les personnalités proactives et sur leur orientation vers l'accomplissement de leurs buts, Ferris et al. (2007) suggèrent que l'influence active devrait être plus fortement liée à l'influence interpersonnelle et à la capacité de réseautage. En appui à ces hypothèses, les travaux de Thompson (2005) ont indiqué l'existence d'une relation significative entre la personnalité proactive et le réseautage.

Ferris et al. (2007) mentionnent également les travaux de Liu et al. (2007) qui ont signalé des relations significatives entre la personnalité proactive et les dimensions « *influence interpersonnelle* » et « *capacité de réseautage* » des aptitudes politiques ($r = 0,38$, $p < 0,01$).

Dans le même sens, un individu orienté vers l'action est qualifié par Ferris et al. (2007) de pragmatique. En tant que tel, il est en mesure d'écarter efficacement toute impulsion ou contrariété et de rester concentré sur les activités qui facilitent l'accomplissement de ses objectifs. L'orientation vers l'état d'action serait donc un antécédent de l'exercice de l'influence interpersonnelle à travers les tactiques et stratégies qui permettent d'atteindre activement ses buts. Pareillement, Elle serait également un antécédent de la capacité de réseautage qui vise à se positionner efficacement dans la structure organisationnelle afin de mieux exploiter les ressources et servir ses intérêts.

II.1.5. Les expériences de développement

Selon Ferris et al. (2007), les aptitudes politiques comportent certainement une dimension innée mais sont également des comportements appris qui peuvent être développés. Les expériences de développement agissent ainsi sur la facette acquise des aptitudes politiques. Elles leur fournissent la rétroaction nécessaire sur leurs consciences et interactions sociales et leur permettent de mieux comprendre ces situations et d'adopter les meilleures réponses comportementales. Les auteurs évoquent dans ce sens les activités de développement telles que la modélisation de rôle et le mentorat qui peuvent augmenter les quatre dimensions des aptitudes politiques. Selon May et Kahnweiler (2000), la modélisation de rôle renvoie à l'exercice correct d'une compétence particulière, telle que l'habileté politique. Ceci permet par la suite, le transfert efficace de la formation, la généralisation et la maintenance du comportement acquis à travers la pratique répétée.

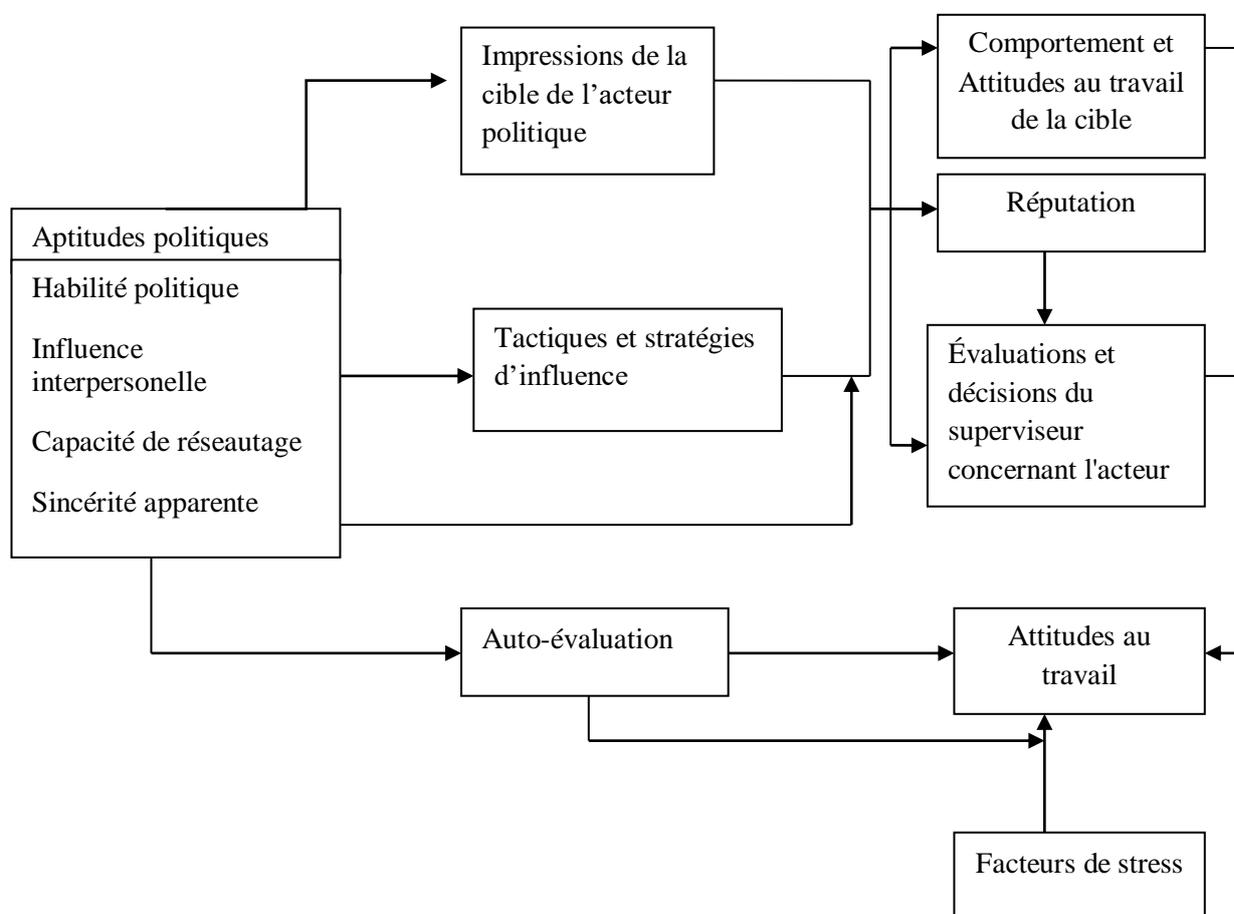
Par ailleurs, Ferris et al. (2007) appuient l'importance de travailler avec des mentors qualifiés afin de développer ses aptitudes politiques. Ils expliquent en effet que grâce à l'observation et au dialogue, les mentors politiquement qualifiés transmettent le langage, les expressions faciales, la posture corporelle et les techniques d'influence à leur entourage. De plus, les mentors peuvent aider leurs protégés à développer une compréhension plus riche et plus éclairée de l'environnement de travail et par conséquent des aptitudes politiques qui en font partie intégrante. (Perrewé et al., 2002).

Après nous être intéressés aux antécédents des aptitudes politiques, nous exposerons dans ce qui suit leurs effets.

II.2. Effets des aptitudes politiques organisationnelles

Selon Ferris et al. (2007) les aptitudes politiques exercent des effets sur soi-même, les autres, les groupes et l'organisation. Ils proposent à cet effet un cadre conceptuel qui classifie et met en évidence le cheminement de ces effets.

Figure 5 : Effets des aptitudes politiques sur soi-même et les autres



Source : Ferris et al (2007, p. 303)

II.2.1. Effets des aptitudes politiques sur soi-même

D'après Ferris et al. (2007), les aptitudes politiques exercent essentiellement des effets sur le mécanisme d'auto-évaluation des acteurs. Ce dernier exerce par la suite des effets sur les attitudes au travail et sur la relation facteurs de stress/attitudes.

II.2.1.1. Effets des compétences politiques sur l'auto-évaluation

Jouissant de la capacité de comprendre leur entourage et d'adopter les réponses comportementales appropriées, les individus politiquement habiles développent selon Ferris et al. (2007) une certaine aisance résultant d'une auto évaluation positive. En effet, à la suite du succès qu'ils rencontrent dans leurs rencontres interpersonnelles et leurs tentatives d'influence et de contrôle de leur environnement, ces individus acquièrent une importante confiance en eux qui leur permet de s'auto-évaluer positivement (Ferris et al., 2005).

II.2.1.2. Effets de l'auto-évaluation sur les attitudes au travail

Les effets des aptitudes politiques sur les attitudes au travail sont difficiles à déchiffrer (Ferris et al., 2003 ; Zinko et al., 2006). En effet, les auteurs affirment qu'il serait logique de prévoir une relation négative significative entre les aptitudes politiques et les attitudes négatives telles que le stress au travail puisque les individus politiquement qualifiés perçoivent et interprètent les stimuli environnementaux stressants de manière à neutraliser leurs effets néfastes grâce à leur aisance et à leur auto-évaluation positive. Ces suggestions sont confirmées par plusieurs études telles que Perrewé et al. (2000). Parallèlement, et pour les mêmes raisons on pourrait anticiper une relation positive entre les aptitudes politiques et les attitudes positives au travail. En dépit de cela, Ferris et al. (2007) mentionnent que cette relation semble un peu plus complexe sur le plan empirique. Les auteurs se réfèrent ainsi aux travaux de Kolodinsky et al. (2004) qui ont abouti à une relation en U inversé entre les aptitudes politiques et la satisfaction au travail. Cette complexité peut être expliquée selon Ferris et al. (2007) par la déficience des modèles linéaires dans l'étude de certaines compétences sociales qui peuvent se révéler curvilignes (Schneider et al. 1996).

II.2.1.3. Effets de l'auto-évaluation sur la relation entre les facteurs de stress et les attitudes au travail

Selon Ferris et al. (2007) les aptitudes politiques exercent un effet modérateur sur cette relation en neutralisant l'impact dysfonctionnel des facteurs de stress sur les attitudes au travail. Ils soutiennent que cet effet neutralisant est surtout dû au mécanisme d'auto évaluation positive qui produit des sentiments de sécurité, de confiance en soi et de contrôle chez les individus politiquement habiles. Ils perçoivent par conséquent les facteurs de stress

environnementaux comme moins menaçants. Les auteurs se réfèrent à plusieurs études qui ont démontré les effets neutralisants des aptitudes politiques sur les relations facteurs stressants/ attitudes au travail. Parmi celles-ci ils citent : Perrewé et al. (2004), Perrewé et al. (2005) ou encore Hochwarter et al. (2007). En outre, Ferris et al. (2007) mentionnent également les théories des ressources psychosociales qui suggèrent que les aptitudes politiques dont jouissent certains acteurs leur confèrent des ressources supplémentaires qui réduisent significativement la menace des facteurs stressants.

II.2.2. Effets des aptitudes politiques sur les autres

Selon Ferris et al. (2007), les aptitudes politiques produisent des effets sur les impressions des autres et la sélection des tactiques d'influence ainsi que sur la performance et la réputation.

II.2.2.1. Effets des aptitudes politiques sur les impressions des autres et la sélection des tactiques d'influence

Grâce à leur calme et à leur sincérité apparente ainsi qu'à leur aisance dans les rapports interpersonnels, les individus politiquement habiles jouissent de crédibilité auprès des autres et leur inspirent confiance. Ferris et al. (2007) affirment à cet effet que ces impressions produites sont aussi indirectement tributaires du choix, de l'utilisation et de l'exécution des tactiques d'influence situationnellement appropriées. Selon les auteurs, les individus politiquement habiles jouissent d'une flexibilité et d'une capacité d'adaptation très importante qui leur permettent de mieux répondre aux exigences de leurs environnements et de réussir à atteindre leurs objectifs (Lepine et al., 2000). Ferris et al. (2007) expliquent ainsi que ces acteurs combinent trois éléments : leur habilité sociale en choisissant stratégiquement les méthodes d'influence et les représentations de soi les plus appropriées, les tentatives d'influence interpersonnelles et la sincérité apparente afin d'inspirer l'authenticité et enfin la capacité de réseautage afin de construire et d'exploiter le capital social pour être encore plus influents.

Cette combinaison a pour objectif de façonner les impressions formées par leurs cibles qui les considèrent comme dignes de confiance, charismatiques, crédibles, responsables et sympathiques.

II.2.2.2. Effets des aptitudes politiques sur la performance et la réputation

Les effets des aptitudes politiques sur la performance de l'équipe (Hochwarter et al., 2004), l'évaluation des demandeurs d'emploi (Higgins, 2000) et l'efficacité du leader (Douglas et Ammeter, 2004) ont été établis grâce à de nombreux travaux antérieurs (Ferris et al., 2007).

Par ailleurs, de nombreux auteurs tels que Ferris et al. (2003), Hall et al. (2004) ou encore Zinko et al. (2006) soulignent que les aptitudes politiques représentent un antécédent significatif de la réputation de l'acteur politique et du leader.

En dépit de la pertinence de ces études Ferris et al. (2007) affirment qu'en reliant les aptitudes politiques aux évaluations de performance et de réputation et aux comportements et attitudes au travail, elles ont omis de considérer les impressions et les tactiques d'influences comme facteurs médiateurs. Ils soutiennent par conséquent que ces effets produits par les aptitudes politiques sont essentiellement dus à l'impact qu'elles exercent sur les impressions générales de la cible de l'acteur, sur le type de tactiques d'influence choisies et sur la façon dont ces tactiques sont exécutées.

II.2.3. Effets des aptitudes politiques sur les groupes et l'organisation

Selon Ferris et al. (2007), les effets des aptitudes politiques sur la performance du groupe entrent en jeu lorsque le leader délègue une partie de sa responsabilité à ses subordonnés. En effet, les auteurs expliquent que les processus de prise de décision de type participatif, où les employés jouissent d'un certain degré d'autonomie et peuvent influencer effectivement et efficacement la prise de décision au sein de l'organisation se révèlent généralement plus performants que les processus où les salariés se contentent de participer à titre consultatif sans impact direct sur les décisions prises (Batt et Appelbaum, 1995). Les dirigeants auraient par conséquent intérêt à conférer un certain degré d'autonomie et d'indépendance à leurs subordonnés. Leurs aptitudes politiques interviennent alors afin de déterminer le degré de contrôle optimal qu'il conviendrait d'exercer, afin d'améliorer la performance des groupes de travail d'une part et minimiser le risque de voir son autorité dissoute d'autre part. Ferris et al. (2007) appuient ainsi qu'un leader politiquement habile pourrait user de ses capacités afin de contraindre efficacement certains subordonnés autonomes, de façonner leurs comportements et de coordonner subtilement leurs efforts pour garantir l'efficacité de l'unité.

Parmi les études empiriques qui ont examiné la relation aptitudes politiques/ performance du groupe, nous retrouvons Ahearn et al. (2004) qui affirment que le soutien apporté par le leader politiquement habile ainsi que la confiance qu'il inspire à ses subordonnés lui confère leur respect et lui permet de diriger et de coordonner efficacement les interactions entre eux de manière à favoriser la performance du groupe.

La section suivante porte sur la troisième approche principale de la littérature à savoir l'approche de la perception des jeux politiques organisationnels.

SECTION III. PERCEPTION DES JEUX POLITIQUES

ORGANISATIONNELS

D'après Gandz et Murray (1980) l'évaluation subjective des jeux politiques revêt une importance capitale dans le sens qu'il convient mieux de concevoir la politique organisationnelle comme un état d'esprit plutôt que comme un état objectif.

Dans ce sens, de nombreuses études ont été réalisées pour soutenir cette perspective telles que Ferris et al. (1989), Ferris et Kacmar (1992), Drory (1993), Vigoda (2000,2002), Vigoda-Gadot et Kapun (2005) ou encore Leslie et Gelfand (2012). Nous tenterons donc d'améliorer notre compréhension du concept de perception des jeux politiques organisationnels en nous intéressant en premier lieu à ses définitions et à ses dimensions ainsi qu'à la relation le liant au comportement politique organisationnel. Ensuite nous présenterons l'un des modèles les plus dominants dans la littérature sur la perception des jeux politiques à savoir le modèle relationnel développé de Ferris et al. (1989).

III.1. Dimensions de la perception des jeux politiques et sa relation avec le comportement politique organisationnel

Devenue un domaine de recherche actif à la fin des années 1980 selon Ferris et al. (2002), la perception des jeux politiques organisationnels n'a cessé de susciter l'intérêt de nombreux chercheurs qui se sont penchés sur l'étude de cette manifestation à la fois intrigante et complexe de la vie de l'organisation. Dans le but d'améliorer notre compréhension du concept, nous nous proposons d'examiner tout d'abord ses diverses définitions avant de nous intéresser à ses différentes dimensions et à la nature de la relation le liant au comportement politique organisationnel.

III.1.1. Notion de perception des jeux politiques

Selon Ferris et al. (2002), la compréhension du sens assigné par les chercheurs à la perception des jeux politiques constitue une étape cruciale pour commencer la revue et la caractérisation de l'état actuel de la théorie et de la recherche sur le concept. Ainsi, nous exposerons dans ce qui suit trois différentes définitions de la perception des jeux politiques avant d'aboutir à une définition finale.

La première définition est formulée par Leslie et Gelfand (2012) qui affirment que la perception des jeux politiques se réfère à la croyance que le comportement politique est bel et bien présent au sein de l'organisation. La deuxième définition formulée par Harrell-Cook et al. (2000, p.90), se veut plus détaillée et se réfère à la nature attributionnelle du concept en stipulant que la perception des jeux politiques : « ... *implique une attribution individuelle à l'égard des comportements visant à servir l'intérêt personnel, ainsi celle-ci est définie comme l'évaluation subjective de l'individu quant à la mesure dans laquelle l'environnement de travail est caractérisé par des collègues et des supérieurs qui font preuve d'un tel comportement égoïste...* » (Traduction libre). La troisième définition, présentée par Vigoda-Gadot et al.(2003), se réfère aux dimensions de justice et d'équité organisationnelles et affirme que la perception de la politique reflète généralement l'opinion des employés sur le niveau de puissance et d'influence utilisé par les autres membres de l'organisation pour obtenir des avantages et protéger leurs intérêts dans des situations conflictuelles. Par conséquent, la perception des jeux politiques est négativement corrélée avec le sens de l'équité et l'égalité de traitement, puisque les individus qui jouissent de plus de puissance se trouvent en mesure de satisfaire leurs besoins et leurs intérêts au détriment de ceux qui disposent de moins de ressources et d'influence politique (Arbi, 2014).

Partant de ces différentes définitions, nous pouvons ainsi définir la perception des jeux politiques comme la conviction ou la croyance que les comportements politiques existent au sein de l'organisation et qu'ils visent à protéger les intérêts personnels des individus puissants et à réaliser leurs objectifs. La perception des jeux politique se réfère également à l'observation des relations d'influence et aux quêtes de pouvoir auxquelles se livrent les membres de l'organisation.

Ceci étant établi, il convient à présent de décrire les dimensions de la perception des jeux politiques organisationnels.

III.1.2. Dimensions de la perception des jeux politiques

La littérature sur la perception des jeux politiques révèle l'existence d'un débat inhérent aux dimensions du concept. En effet, alors que certains auteurs tels que Block (1988), Ferris et al. (1996) et Vigoda (2003) perçoivent les jeux politiques comme un phénomène négatif et nuisible sur les plans organisationnel, collectif et individuel, d'autres tels que Fedor et Maslyn

(2002), Maslyn et al. (2005), Eldor (2017) ou encore Butler et al. (2019) s'intéressent plus à la dimension ou à la facette positive du concept.

Un troisième groupe de chercheurs adopte une position plus mitigée et perçoit les jeux politiques à la fois comme un phénomène négatif pouvant nuire à l'organisation et un phénomène positif pouvant lui être bénéfique. Parmi ceux-ci, nous citons Randolph (1985), Pfeffer (1992), Fedor et al. (2008) ou encore Vigoda-Gadot et Drory (2010).

Nous présentons dans ce qui suit, brièvement chacune de ces dimensions.

III.1.2.1. Perception négative des jeux politiques organisationnels

D'après Vigoda (2003), une revue complète de la littérature sur la politique organisationnelle crée la première impression qu'il s'agit d'un phénomène négatif par définition, un phénomène qui porte atteinte à l'organisation et à ses membres. Maslyn et al. (2005) parlent à cet effet de la prédominance de la dimension négative dans les études relatives aux jeux politiques. Ainsi, nous retrouvons, en nous référant à Vigoda-Gadot et Drory (2010), plusieurs études qui appuient ces propos parmi lesquelles nous citons Kanter (1979) qui affirme que des termes tels que pouvoir, force et politique sont de nature à créer un contexte organisationnel qui est loin d'être positif ou encore Mintzberg (1983) qui conçoit les jeux politiques comme des rapports de forces illégitimes visant à réaliser les intérêts personnels de certains individus sans se soucier du bien-être des autres ou de l'organisation.

Par ailleurs, Vigoda (2003) fait référence à plusieurs études qui ont examiné les méfaits des jeux politiques. Parmi celles-ci nous citons Eisenhardt et Bourgeois (1988) qui affirment que l'usage de la politique est lié à une faible rentabilité et à une croissance lente au niveau des équipes de travail ainsi qu'à une performance décroissante au niveau de l'organisation. Nous citons également Drory (1993) qui perçoit les jeux politiques comme une source de désagrément et d'attitudes négatives parmi les niveaux inférieurs de l'hierarchie (Arbi, 2014). Ainsi, nous pouvons conclure que les jeux politiques sont perçus par la majorité des chercheurs comme un phénomène négatif, dont les conséquences sont néfastes pour l'individu, le groupe et l'organisation. Dans ce cadre, Vigoda (2003) affirme que la connotation et l'image dégagee à partir de ces études correspondent largement à la manière dont les membres de l'organisation perçoivent les jeux politiques. L'auteur cite, dans ce sens, les études de Gandz et Murray (1980) et de Voyer (1994) qui ont établi que les employés

perçoivent les jeux politiques organisationnels comme des comportements injustes, conflictuels, malsains, mauvais et inutiles (Arbi, 2014).

III.1.2.2. Perception positive des jeux politiques organisationnels

Malgré la dominance de la perspective négative des jeux politiques organisationnels, cette vision qu'ils qualifient de traditionnelle cède de plus en plus la place à la compréhension que le comportement politique peut, à certains moments, contenir des aspects positifs (Maslyn et al., 2005).

Dans ce sens, un nombre croissant d'auteurs affirment l'existence d'une facette positive des jeux politiques organisationnels. Vigoda-Gadot et Drory (2010) citent à cet effet Gandz et Murray (1980) ainsi que Bacharach (2005) qui stipulent que les membres de l'organisation perçoivent les jeux politiques comme une nécessité pour évoluer et faire valoir leurs compétences et leurs capacités managériales. Dans le même sens, Maslyn et Fedor (2002) affirment que les jeux politiques peuvent être perçus comme positifs lorsqu'ils sont utilisés par les employés dans le but d'accomplir les tâches organisationnelles ou résoudre les problèmes qui peuvent se manifester (Arbi, 2014).

Ces propos sont confirmés par Bacharach et Lawler (1980) et Gotsis et Kortezi (2010) qui argumentent que les conflits et les comportements politiques améliorent la flexibilité de l'organisation et sa capacité à faire face à un environnement changeant, préviennent la stagnation des unités, enrichissent le processus de prise de décision et créent un équilibre entre ceux qui disposent du pouvoir au sein de l'organisation et ceux qui n'en disposent pas. Randolph (1985) affirme à son tour que les jeux politiques représentent un mécanisme supplémentaire auquel les membres de l'organisation peuvent recourir dans le but de réaliser de multiples objectifs tandis que Ferris et King (1991), Delle (2013) et Butler et al. (2019) appuient que l'usage de l'influence est positivement lié aux attitudes positives du dirigeant à l'égard de ses employés.

Ainsi, nous nous référons pour conclure à Maslyn et al. (2005) qui affirment que la différence entre les jeux politiques négatifs et les jeux politiques positifs réside dans les résultats visés par chaque catégorie. Les jeux politiques positifs renvoient donc aux pratiques et aux comportements qui ne menacent pas l'intérêt d'autrui et qui ne vont pas à l'encontre des

objectifs organisationnels. Ceci dit, ces comportements demeurent informels, discrétionnaires, basés sur l'influence et visant à promouvoir l'intérêt personnel de leurs acteurs (Arbi, 2014).

III.1.2.3. Perception nuancée des jeux politiques organisationnels

L'étude de Kumar et Ghadially (1989) illustre une vision équilibrée de la politique organisationnelle (Vigoda-Gadot et Drory, 2010). En effet, les auteurs appuient que bien que les comportements politiques puissent nuire à l'organisation, celle-ci peut également en tirer profit. Ainsi nous retrouvons en opposition, aux impacts négatifs du phénomène tels que le risque de perte du pouvoir et de statut et la réduction des niveaux de performance, des impacts positifs tels que l'évolution des carrières et la réalisation des objectifs personnels et organisationnels (Kumar et Ghadially, 1989). Dans le cadre de cette perspective, Pfeffer (1992) affirme également que bien que la connaissance nucléaire, médicale, biologique ou génétique puisse être utilisée à des fins nocives, son existence ne peut être entravée. Il convient simplement de maîtriser ses caractéristiques afin d'en faire bon usage et éduquer les autres à l'utiliser avec prudence (Vigoda, 2003).

Ainsi, nous pouvons conclure que les jeux politiques organisationnels peuvent représenter une arme à double tranchant qui peut être, en fonction de l'usage qu'on en fait, une source de préjudices comme une source de bénéfices pour l'organisation. Ceci étant établi, nous proposons de récapituler dans le tableau suivant les principes de chacune de ces trois dimensions.

Tableau 10: Les dimensions de la perception des jeux politiques organisationnels

Dimensions	Principes	Auteurs
Perception négative	<p>Les jeux politiques organisationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sont perçus comme des comportements injustes, conflictuels, malsains, mauvais et inutiles - représentent des rapports de forces illégitimes qui visent la réalisation des intérêts personnels des individus sans se soucier du bien être des autres ou de l'organisation. - ont des conséquences néfastes aussi bien sur le plan individuel qu'organisationnel telles que la baisse de la rentabilité, la croissance lente au niveau des équipes de travail ainsi que la décroissance de la performance organisationnelle 	<p>Kanter (1979) Gandz et Murray (1980) Mintzberg (1983) Eisenhardt et Bourgeois (1988) Drory (1993) Voyer (1994) Byrne (2005) De Clercq et Belausteguigoitia(2017) Landells et Albrecht (2019)</p>

Perception positive	<p>Les jeux politiques organisationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sont perçus comme des comportements nécessaires à l'évolution de l'organisation et au développement des compétences. - ont des conséquences positives lorsqu'ils sont utilisés dans le but d'accomplir les tâches ou résoudre les problèmes éventuels. - créent un équilibre de pouvoir dans l'organisation - améliorent la flexibilité organisationnelle -préviennent la stagnation des unités - enrichissent le processus de prise de décision. - améliorent la relation entre le dirigeant et ses employés 	<p>Bacharach et Lawler (1980) Ferris et King (1991) Randolph (1985) Maslyn et Fedor (2002) Maslyn (2005) Bacharach (2005) Fedor et al. (2008) Eldor (2017) Butler et al. (2019)</p>
Perception nuancée	<p>Les jeux politiques organisationnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> - sont perçus comme des comportements qui peuvent aussi bien être néfastes et nuisibles qu'avantageux et bénéfiques à l'organisation. - représentent une arme à double tranchant qu'il conviendrait d'apprendre à maîtriser afin d'en tirer le meilleur profit. 	<p>Kumar et Ghadially (1989) Pfeffer (1992) Fedor (2008)</p>

Source: adapté de Arbi (2014, p. 96)

III.1.3. Relation entre perception des jeux politiques et comportements politiques organisationnels

Selon Leslie et Gelfand (2012), le comportement politique et la perception des jeux politiques organisationnels représentent deux construits à la fois distincts et réciproquement liés. En effet, selon la théorie de l'apprentissage social, les individus apprennent à se comporter en observant les actions des autres et les réactions que ces actions suscitent (Ferris et al., 2002). Par conséquent, plus les membres de l'organisation observent la récurrence et le succès des actions politiques entreprises par leurs collègues, plus ils auront tendance à imiter ces actions et à s'engager dans des pratiques similaires (Tedeschi et Melburg, 1984) .

Cheng (1983) appuie ces propos en affirmant que les employés qui travaillent dans un climat perçu comme politique ont tendance à recourir à des tactiques telles que la flatterie, le blocage et les menaces (Ferris et al, 2000). En s'inspirant de ces travaux, Ferris, Harrell-Cook et Dulebohn (2000) réalisent la première étude empirique qui établit l'existence d'une relation positive entre le comportement politique et la perception des jeux politiques.

Leslie et Gelfand (2012) affirment, à cet effet que la corrélation significative obtenue entre les deux phénomènes suggère qu'ils possèdent des réseaux nomologiques similaires.

A la lumière de cela, nous pouvons clairement établir la complémentarité des trois approches dominantes de la littérature sur les jeux politiques exposées dans le cadre de ce chapitre.

Après nous être intéressés aux différentes définitions et dimensions de la perception des jeux politiques et à la nature de la relation qui la lie aux comportements politiques, nous pouvons conclure la richesse et la diversité qui caractérisent le concept tant sur le plan des études réalisées que des résultats obtenus. Nous pouvons par conséquent constater qu'il s'agit d'un concept complexe et évolutif qui continue de susciter l'intérêt des chercheurs et des académiciens.

De ce fait, et dans le but d'améliorer notre compréhension du construit nous présentons dans ce qui suit l'un des modèles les plus influents dans la littérature sur la perception des jeux politiques à savoir le modèle proposé par Ferris et al. (1989).

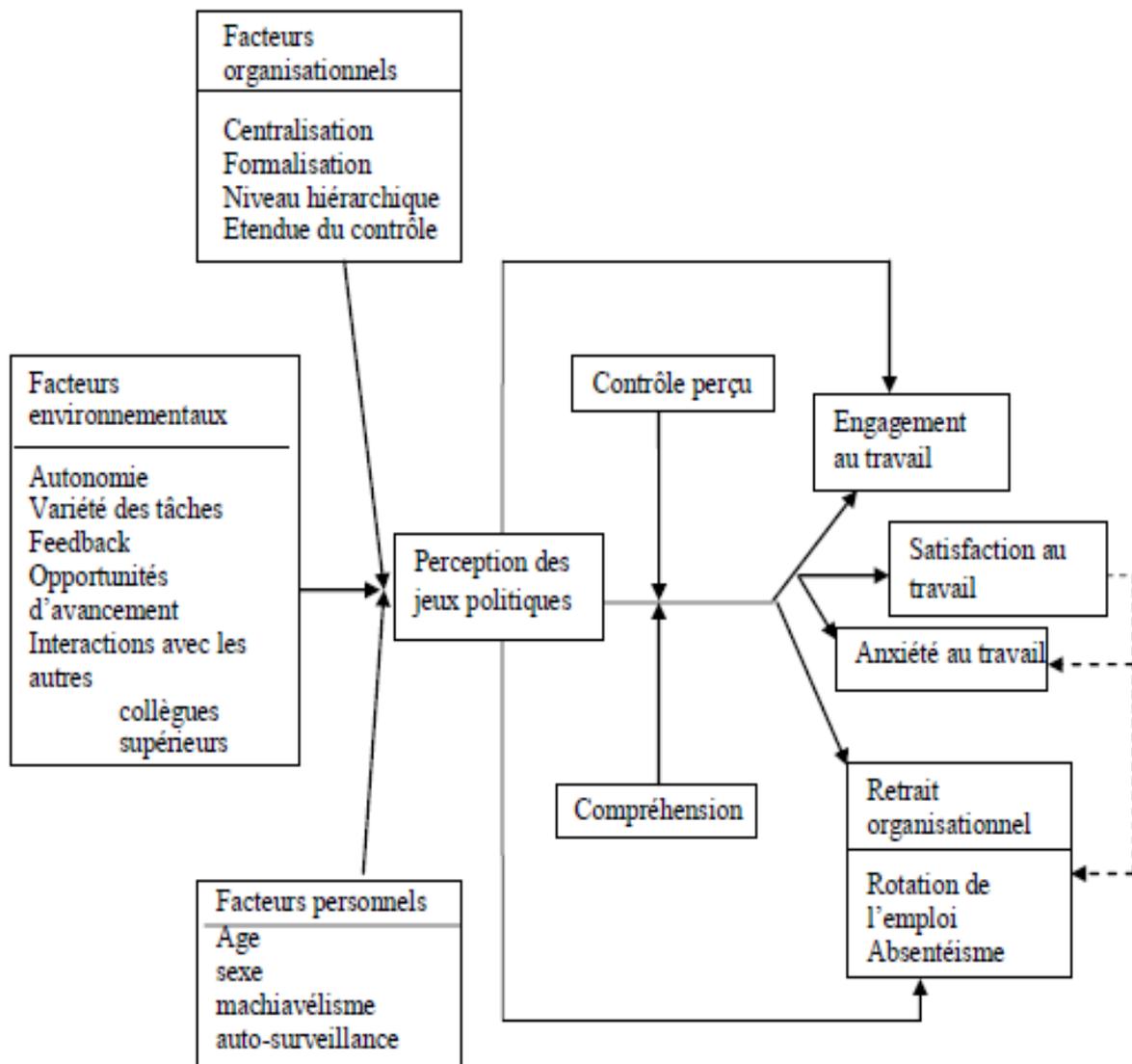
III.2. Modèle relationnel de la perception des jeux politiques organisationnels

En 1989, Ferris, Russ et Fandt développent le premier modèle relationnel de perception des jeux politiques organisationnels. Selon Ferris et al. (2002), celui-ci a été conçu comme un modèle multi-niveaux comprenant des attributs individuels, dyadiques, départementaux et organisationnels qui concourent à la formation de la perception individuelle des jeux politiques qui contribue à son tour au développement d'attitudes et de comportements individuels. Ainsi, cette modélisation conceptuelle met en jeu trois principales composantes autour du concept central de la perception des jeux politiques organisationnels à savoir :

- Les antécédents de la perception des jeux politiques à savoir les antécédents environnementaux, les antécédents personnels et les antécédents organisationnels.
- Les conséquences attitudinales et comportementales qui résultent de la perception des jeux politique organisationnels. Celles-ci se réfèrent à l'engagement, à la satisfaction et à l'anxiété au travail ainsi qu'au retrait organisationnel.
- Les variables modératrices de la relation entre la perception des jeux politiques et les conséquences citées ci-dessus. Celles-ci comprennent le contrôle perçu et la compréhension de la nature du processus politique.

Nous présenterons dans ce qui suit le schéma du modèle relationnel de la perception des jeux politiques de Ferris et al. (1989), avant de nous attarder brièvement sur chacune de ces composantes.

Figure 6 : Modèle relationnel de la perception des jeux politiques



Source : Ferris et al. (2002, p. 181)

III.2.1. Antécédents de la perception des jeux politiques organisationnels

Selon le modèle proposé par Ferris, Russ et Fandt en 1989 et développé grâce à de nombreux travaux postérieurs tels que Ferris et Kacmar (1992) et Kacmar et al. (1999), il existe trois

catégories d'antécédents de la perception de jeux politiques à savoir les facteurs organisationnels, les facteurs environnementaux et les facteurs personnels.

III.2.1.1. Antécédents organisationnels

Selon Ferris et al. (1989), les facteurs organisationnels comprennent la centralisation, la formalisation, l'étendue du contrôle et le niveau hiérarchique.

III.2.1.1.1. La centralisation

D'après Vigoda (2003), une organisation fortement centralisée est caractérisée par une concentration importante du pouvoir de décision et du contrôle dans les niveaux hiérarchiques supérieurs. Par contre, cette concentration est beaucoup moins significative dans les niveaux inférieurs de l'organisation ce qui y entraîne une augmentation des perceptions des jeux politiques. Plusieurs études confirment la relation positive entre le degré de centralisation et la perception des jeux politiques parmi lesquelles nous citons : Fedor et al. (1998), Ferris, Frink, Galang et al. (1996), Kacmar et al. (1999), Vigoda (2003) ou encore Atinc et al. (2010)

III.2.1.1.2. La formalisation

Celle-ci se réfère au niveau de règles explicites et de procédures organisationnelles qui sont de nature à réduire l'ambiguïté et l'incertitude et à conduire à une faible perception des jeux politiques. Plusieurs études confirment ces propos parmi lesquelles nous citons Parker et al. (1995), Fedor et al. (1998) et Mishra et al. (2016).

III.2.1.1.3. L'étendue du contrôle

Celle-ci est définie par Ferris et Kacmar (1992) comme le nombre d'employés placés sous l'autorité et le contrôle d'un supérieur. Ainsi, lorsque le nombre d'employés placés sous la supervision d'un supérieur augmente, l'attention que ce dernier est en mesure de consacrer à chacun d'eux diminue. Ceci peut créer plus d'ambiguïté et d'incertitude au sein de l'unité et favoriser par conséquent la perception des jeux politiques. Toutefois, Ferris et al. (2002) affirment que les études qui ont examiné la relation entre l'étendue du contrôle et la perception des jeux politiques à savoir Ferris et Kacmar (1992) et Valle et Perrewé (2000) ont abouti à des résultats non significatifs entre les deux variables.

III.2.1.1.4. Le niveau hiérarchique

Selon Ferris et al. (1989), les comportements politiques se manifestent plus dans les niveaux supérieurs de l'hierarchie. Dans le même sens, Ferris et al. (2002) affirment que la relation positive entre le niveau hiérarchique et la perception des jeux politiques a été démontrée par de nombreuses études telles que Ferris et Kacmar (1992), Ferris, Frink, Galang et al. (1996) et Friesl et al. (2011).

III.2.1.2. Antécédents environnementaux

Il existe six antécédents liés à l'environnement de travail du salarié qui influencent sa perception des jeux politiques: l'autonomie, la variété des tâches, le feedback, les opportunités d'avancement, l'interaction avec les collègues et l'interaction avec les supérieurs.

III.2.1.2.1. L'autonomie

Selon Hackman et Oldham (1980), un degré élevé d'autonomie est de nature à réduire l'incertitude environnementale pour l'employé. Par conséquent, ceci peut entraîner la réduction de sa perception des jeux politiques. Dans le même sens, Ferris et Kacmar (1992) et Yang (2017) confirment ces résultats.

III.2.1.2.2. La variété des tâches

Une grande variété ou diversité des tâches confiées à un subordonné reflètent l'importance du pouvoir dont il jouit au sein de l'organisation (Daft, 1989), Ainsi, une faible variété des tâches contribue au développement d'un sentiment d'impuissance qui peut être associé positivement à la perception des jeux politiques organisationnels. Ferris et Kacmar (1992) et Chang et al. (2009) appuient ces résultats.

III.2.1.2.3. Le feedback

Selon Daft (1989), le retour d'information ou le « *feedback* » représente une manifestation du pouvoir dont jouit l'individu au sein de l'organisation. Dans ce contexte, Ferris et Kacmar (1992) et Lin et Sun (2018) affirment que ceux qui ne disposent pas du pouvoir tendent à penser que leur avenir dépend des jeux politiques organisationnels et à s'y engager.

III.2.1.2.4. Les opportunités d'avancement

Les opportunités d'avancement ou les options de carrière dont disposent les employés sont négativement liées à leurs perceptions des jeux politiques (Daft, 1989 ; Poon, 2003).

Dans ce sens, Ferris et Kacmar (1992) appuient cette relation, tandis que Ferris, Frink, Galang et al. (1996) affirment que les opportunités d'avancement représentent une ressource importante qui en s'amointrissant contribue à davantage de perception des jeux politiques.

III.2.1.2.5. Les interactions avec les collègues

D'après Ferris et al. (1989), la qualité des interactions des membres de l'organisation avec leurs collègues influence négativement leur perception des jeux politiques. En ce sens, les individus perçus comme agissant d'une façon opportuniste à l'égard de leurs collègues, sont en mesure d'augmenter la perception des jeux politiques par ces derniers. Plusieurs études appuient la relation négative entre la qualité des interactions avec les collègues et la perception des jeux politiques parmi lesquelles nous citons Ferris et Kacmar (1992) et Parker et al. (1995). D'autres recherches telles que Yen et al. (2009) appuient l'existence d'une relation positive entre la perception des jeux politiques et l'amitié au travail en expliquant que les salariés, sujets à un environnement organisationnel hautement politique accordent plus d'importance aux relations amicales et aux interactions interpersonnelles afin de réduire l'incertitude et l'ambiguïté caractérisant un tel contexte.

III.2.1.2.6. Les interactions avec le supérieur

Tout comme l'antécédent précédemment cité, la qualité des interactions des membres de l'organisation avec leurs supérieurs influence négativement leur perception des jeux politiques organisationnels (Ferris et al., 1989). A cet effet les études de Ferris et Kacmar (1992), de Kacmar et al. (1999) et de Valle et Perrewé (2000) confirment ces propos.

III.2.1.3. Antécédents personnels

Selon Ferris et al. (1989), il existe quatre antécédents personnels susceptibles d'influencer la perception des jeux politiques de l'employé à savoir : l'âge, le sexe, le machiavélisme et l'auto-évaluation.

III.2.1.3.1. L'âge

Les études qui se sont intéressées au lien entre l'âge et la perception des jeux politiques ont produit des résultats mitigés. En effet, selon Ferris et al. (1989), il existe une relation positive entre l'âge et la perception des jeux politiques organisationnels dans la mesure où les individus les plus âgés sont ceux qui ont été le plus exposés et impactés par les manœuvres politiques au sein de l'organisation. A contrario, Ferris, Frink, Bhawuk et al. (1996) et Witt et al. (2004) soutiennent que les jeunes employés récemment confrontés aux réalités politiques peuvent être plus enclins à traiter, évaluer et interpréter les événements comme étant de nature politique que leurs collègues plus matures et plus âgés. Ferris et Kacmar (1992) ont abouti, de leur côté à deux résultats opposés à l'issue des deux études qu'ils ont mené : alors que la première étude prouve l'existence d'un lien négatif entre l'âge et la perception des jeux politiques, les résultats de la deuxième témoignent d'une relation positive entre les deux variables.

III.2.1.3.2. Le sexe

D'après Ferris et al. (1989), les femmes ont plus tendance que les hommes à percevoir leur environnement de travail comme politique du fait d'avoir souvent opéré dans des positions hiérarchiques inférieures. Rosin et Korabik (1990) appuient ces résultats alors que Ferris et Kacmar (1992) et Parker et al. (1995) affirment la non significativité de la relation entre le sexe des employés et leur perception des jeux politiques. A contrario, Ferris, Frink, Bhawuk et al. (1996) et Kacmar et al. (2010) affirment que les hommes, de par leur implication plus active dans la politique organisationnelle, sont plus enclins que les femmes à percevoir les jeux politiques.

III.2.1.3.3. Le machiavélisme

Selon Vigoda-Gadot et Drory (2006), les individus machiavéliques sont décrits comme étant plus rationnels que sensibles. Ils sont disposés à mentir pour atteindre leurs objectifs personnels, accordent peu de valeur à l'amitié sur le lieu de travail et trouvent du plaisir dans la manipulation des autres. Dans ce sens, Ferris et al. (1989) suggèrent qu'il existe une relation positive entre le machiavélisme et la perception des jeux politiques. Valle et Perrewé (2000), O'Connor et Morrison (2001) et Baloch et al. (2017) appuient cette relation.

III.2.1.3.4. L'auto-surveillance

Ferris et al. (1989) supposent que l'auto-surveillance est positivement corrélée à la perception des jeux politiques. Selon Ferris et al. (2002), deux études ont tenté de vérifier ce lien à savoir Ferris et Kacmar (1992) et Valle et Perrewé (2000). Toutefois les deux études ont abouti à une relation non significative entre l'auto-surveillance et la perception des jeux politiques. Par ailleurs, les études plus récentes de Chang et al. (2012) et Schneider (2016) établissent que l'auto-surveillance indique une plus grande autonomie et marge de manœuvre pour le salarié ce qui réduit sa perception des jeux politiques organisationnels.

Après avoir présenté les principales catégories d'antécédents de la perception des jeux politiques organisationnels selon le modèle de Ferris et al. (1989), nous tenterons dans le tableau suivant de récapituler les résultats des études qui s'y sont intéressées.

Tableau 11 : Les antécédents de la perception des jeux politiques organisationnels

Antécédents	Etudes	Résultats
Antécédents organisationnels		
Centralisation	Parker et al. (1995) Ferris, Frink et al. (1996) Fedor et al. (1998) Valle et Perrewé (2000) Atinc (2010)	Relation négative (-) Relation positive (+) Relation positive (+) Relation positive (+) Relation positive (+)
Formalisation	Ferris et Kacmar (1992) Parker et al. (1995) Fedor et al. (1998) Mishra et al. (2016)	Relation non significative Relation négative (-) Relation négative (-) Relation négative (-)
Etendue du contrôle	Ferris et Kacmar (1992) Valle et Perrewé (2000)	Relation non significative Relation non significative
Niveau hiérarchique	Ferris et Kacmar (1992) Ferris, Frink et al. (1996) Friesl et al. (2011)	Relation positive (+) Relation positive (+) Relation positive (+)
Antécédents environnementaux		
Autonomie	Hackman et Oldham (1980) Ferris et Kacmar (1992) Yang (2017)	Relation négative (-) Relation négative (-) Relation négative (-)
Variété des tâches	Ferris et Kacmar (1992) Valle et Perrewé (2000) Chang et al. (2009)	Relation négative (-) Relation négative (-) Relation non significative
Feedback	Ferris et Kacmar (1992) Kacmar et al. (1999) Lin et Sun (2018)	Relation négative (-) Relation négative (-) Relation négative (-)
Opportunités d'avancement	Ferris et Kacmar (1992) Ferris, Galang et al. (1996) Kacmar et al. (1999)	Relation négative (-) Relation négative (-) Relation négative (-)

Interactions avec les collègues	Ferris et Kacmar (1992) Parker et al. (1995) Yen et al. (2009)	Relation négative (-) Relation négative (-) Relation positive (+)
Interactions avec les supérieurs	Ferris et Kacmar (1992) Kacmar et al. (1999) Valle et Perrewé (2000)	Relation négative (-) Relation négative (-) Relation négative (-)
Antécédents personnels		
Age	Ferris et al. (1996) Valle et Perrewé (2000)	Relation négative (-) Relation non significative
Sexe	Parker et al. (1995) Ferris, Bhawuk et al. (1996) Kacmar et al. (2010)	Relation non significative Relation significative Relation significative
Machiavélisme	Valle et Perrewé (2000) O'connor et Morrison (2001) Baloch et al. (2017)	Relation positive (+) Relation positive (+) Relation positive (+)
Auto-surveillance	Ferris et Kacmar (1992) Valle et Perrewé (2000) Chang et al. (2012) Schneider (2016)	Relation non significative Relation non significative Relation négative (-) Relation négative (-)

Source : Adapté de Ferris et al. (2002)

Ainsi, nous remarquons que la majorité des travaux réalisés dans le cadre de l'étude des relations entre les antécédents organisationnels, environnementaux et personnels et la perception des jeux politiques ont abouti à des résultats négatifs ou non significatifs. Par ailleurs, seul le niveau de centralisation, le niveau hiérarchique et le machiavélisme semblent significativement favoriser la perception des jeux politiques par les employés.

Ceci étant établi, nous présenterons dans la partie qui suit la deuxième composante du modèle proposé par Ferris et al. (1989) à savoir les conséquences de la perception des jeux politiques.

III.2.2. Conséquences de la perception des jeux politiques organisationnels

Selon le modèle initial proposé par Ferris, Russ et Fandt en 1989, il existe quatre conséquences liées à la perception des jeux politiques à savoir : l'engagement au travail, la satisfaction au travail, l'anxiété ou le stress au travail et le retrait organisationnel.

Nous présenterons dans ce qui suit chacune de ces conséquences en nous appuyant sur les travaux de Ferris et al. (1989), Ferris et Kacmar (1992) et Ferris et al. (2002).

III.2.2.1. L'engagement au travail

D'après Kanungo (1982, p.342) : « ...*l'engagement au travail peut être considéré comme un état cognitif d'identification psychologique...* » (Traduction libre).

En ce sens, l'employé tend à s'identifier à son travail et à s'y engager en réponse à la satisfaction potentielle de ses besoins et attentes et dans le but d'atteindre des niveaux de performance élevés.

Suivant le même raisonnement Neveu (1996, p.63) affirme que l'engagement au travail revoie « ...*aux rapports d'ordre cognitif ou affectif liant l'employé à son univers de travail...* ». (Traduction libre). Décrit par Pfeffer (1992) comme un déterminant important de l'efficacité organisationnelle, l'engagement au travail a fait l'objet de plusieurs études empiriques qui ont tenté d'établir sa relation avec la perception des jeux politiques et qui ont abouti à des résultats mitigés. Dans ce sens, nous citons Ferris et Kacmar (1992) et Delle (2013) qui ont établi l'existence d'un lien positif entre l'engagement au travail et la perception des jeux politiques, en accord avec les notions théoriques avancées par le modèle initial (Ferris et al., 1989) selon lesquelles les employés auraient tendance à fuir l'atmosphère politique qui les entoure en s'immergeant dans leur travail. Cependant, l'étude de Cropanzano et al. (1997) ainsi que celle de Vigoda (2000) ont établi l'existence d'un lien négatif entre les deux phénomènes. Ce lien a été empiriquement confirmé par les études de Karatepe (2013), Kane-Frieder et al. (2014) et Eldor (2017).

III.2.2.2. La satisfaction au travail

Contrairement à l'engagement au travail, qui se réfère à une réaction comportementale de l'employé, la satisfaction au travail est définie, selon Cranny et al. (1992), comme une réaction affective ou émotionnelle qui résulte de la comparaison effectuée par l'employé entre les conséquences effectives de son travail et celles qui sont attendues, espérées ou méritées. Dans la même lignée, Locke (1969) définit la satisfaction au travail comme un état émotionnel agréable résultant de l'appréciation de son travail en tant que moyen de réalisation ou de facilitation de ses valeurs. Dans ce sens, de nombreuses études ont examiné et prouvé l'existence d'un lien négatif entre la perception des jeux politiques et la satisfaction au travail, parmi celles-ci nous citons Ferris, Frink, Bhawuk et al. (1996), Witt et al. (2000) et Vigoda-Gadot et Kapun (2005).

III.2.2.3. Le stress au travail

D'après Cropanzano et al. (1997), le stress au travail renvoie au sentiment subjectif que les exigences du travail dépassent ses capacités à y faire face. En effet, selon le modèle initial proposé par Ferris et al. (1989), la perception des jeux politiques comporte parmi ses conséquences l'augmentation du stress au travail chez les employés. Dans ce cadre, Kacmar et al. (1999) expliquent que les employés qui ne peuvent ignorer l'activité politique qui les entourent, peuvent éprouver de l'anxiété ou du stress suite au sentiment d'être défavorisés par rapport à d'autres qui sont activement engagés dans le comportement politique ou suite aux pressions supplémentaires liées à la concurrence sur l'arène politique. A cet effet, de nombreuses études confirment l'existence d'une relation positive entre la perception des jeux politiques et le stress au travail parmi lesquelles nous citons : Ferris, Frink Galang et al. (1996), Kacmar et al. (1999) ou encore Azeem et al. (2010).

III.2.2.4. Le retrait organisationnel

D'après Ferris et al. (1989), afin d'éviter de se retrouver impliqués dans les jeux politiques organisationnels perçus comme un phénomène négatif, les employés peuvent décider de se retirer de l'organisation. Le retrait organisationnel peut s'apprécier au moyen de deux indicateurs à savoir la rotation de l'emploi et le taux d'absentéisme. En effet, face à une perception négative des jeux politiques organisationnels, les employés peuvent choisir de quitter en bonne et due forme leur travail, affectant ainsi le taux de rotation de l'emploi.

Par ailleurs, Kacmar et al. (1999) affirment en s'appuyant sur les travaux de Mobley et al. (1979) que certains employés disposent d'une mobilité professionnelle externe limitée ou n'arrivent tout simplement pas à se décider de quitter définitivement leurs organisations. En vue de cela, Ferris et al. (1989) soutiennent qu'il existe une deuxième forme de retrait organisationnel à laquelle ces employés peuvent recourir à savoir l'absentéisme. Ainsi, Ferris et al. (1989) suggèrent l'existence une relation positive entre la perception des jeux politiques et le retrait organisationnel. Cette relation a été appuyée par plusieurs études ultérieures telles que Kacmar et al. (1999) et Valle et Perrewé (2000).

Après avoir présenté les conséquences de la perception des jeux politiques organisationnels selon le modèle de Ferris et al. (1989), nous tenterons dans le tableau suivant de récapituler les résultats des études qui ont examiné le lien entre les deux variables.

Tableau 12 : Les conséquences des jeux politiques organisationnels

Conséquences	Etudes	Résultats
L'engagement au travail	Ferris et Kacmar (1992)	Relation positive (+)
	Vigoda (2000)	Relation négative (-)
	Delle (2013)	Relation positive (+)
	Kane-Frieder et al. (2014)	Relation négative (-)
	Eldor (2017)	Relation négative (-)
La satisfaction au travail	Ferris et Kacmar (1992)	Relation négative (-)
	Valle et Perrewé (2000)	Relation négative (-)
	Vigoda-Gadot et Kapun (2005)	Relation négative (-)
Le stress au travail	Ferris, Galang et al. (1996)	Relation positive (+)
	Kacmar et al. (1999)	Relation positive (+)
	Valle et Perrewé (2000)	Relation positive (+)
	Azeem et al. (2010)	Relation positive (+)
Le retrait organisationnel	Cropanzano et al. (1997)	Relation positive (+)
	Kacmar et al. (1999)	Relation positive (+)
	Valle et Perrewé (2000)	Relation positive (+)
	Rosen et al. (2009)	Relation positive (+)

Dans ce sens, nous retrouvons l'existence de relations positives entre la perception des jeux politiques et le retrait organisationnel ou l'anxiété au travail. Ces études appuient par conséquent, la perspective selon laquelle les jeux politiques seraient une facette obscure de la vie organisationnelle et un phénomène essentiellement négatif qui entraîne d'abord et avant tout des conséquences néfastes tant sur le niveau individuel que collectif.

Ceci étant établi, nous présenterons dans ce qui suit, les modérateurs de la relation entre la perception des jeux politiques et ses différentes conséquences exposées précédemment en nous appuyant sur le modèle de Ferris et al. (1989).

III.2.3. Modérateurs de la relation entre la perception des jeux politiques et ses conséquences

Il existe deux variables modératrices de la relation entre la perception des jeux politiques organisationnels et ses conséquences. Ces deux variables sont la compréhension et le contrôle perçu (Ferris et al., 1989). Dans ce qui suit, nous présenterons chacun de ces modérateurs en nous appuyant sur la revue de littérature de Ferris et al. (2002).

III.2.3.1. La compréhension

La compréhension, telle que conceptualisée dans le modèle initial de Ferris et al. (1989) se réfère à la mesure dans laquelle l'employé saisit le fonctionnement et les objectifs des différents processus organisationnels. Dans ce cadre le modèle initial proposé par Ferris et al. (1989) suppose que la compréhension agit comme un modérateur de la relation entre la perception des jeux politiques et ses différentes conséquences citées précédemment (Kacmar et al., 1999). Dans la même lignée, Ferris et al. (2002) affirment en se référant au modèle initial de Ferris et al. (1989), que l'amélioration de la compréhension de l'employé des fonctions organisationnelles est de nature à modérer les réactions qu'il peut avoir lorsqu'il se trouve confronté aux réalités de la politique organisationnelle. Dans le même sens, Kacmar et al. (1999) appuient que le niveau de compréhension conditionne la perception des jeux politiques comme une opportunité ou comme une menace.

Ainsi, une compréhension suffisante des processus d'influence et des intentions des acteurs amène l'employé à interpréter les pratiques politiques observées comme des opportunités qu'il conviendrait de saisir. A contrario, une compréhension insuffisante accroît son incertitude et l'amène à interpréter ces comportements comme une menace qu'il faudrait contrer. De nombreuses études se sont intéressées au rôle modérateur de la compréhension sur les conséquences des jeux politiques parmi lesquelles nous citons Ferris et al. (1994) et Ferris, Frink, Galang et al. (1996) qui rapportent un effet modérateur de la compréhension sur la relation entre la perception des jeux politiques et le stress au travail ou encore Kacmar et al. (1999) qui rapporte un effet modérateur de la compréhension sur la relation entre la perception des jeux politiques et la satisfaction au travail.

III.2.3.2. Le contrôle perçu

Le contrôle se réfère à la mesure dans laquelle les individus peuvent maîtriser et influencer sur leur environnement (Ferris, Frink, Galang et al., 1996). Dans ce sens, Ferris et al. (1989) suggèrent que le contrôle perçu modère la relation entre la perception des jeux politiques et ses conséquences. Ainsi, lorsque l'employé juge qu'il dispose du contrôle nécessaire sur l'arène politique, il a tendance à interpréter les jeux politiques qu'il perçoit au sein de l'organisation comme une opportunité susceptible de réduire son niveau de stress et de lui

apporter la satisfaction au travail. Inversement, lorsque son niveau de contrôle est considéré insuffisant, les jeux politiques sont perçus comme une menace et leurs conséquences négatives telles que l'anxiété et le retrait organisationnel sont d'autant plus amplifiées. A cet effet, plusieurs études ont examiné l'effet modérateur du contrôle perçu parmi lesquelles nous citons l'étude de Ferris et al. (1993) qui affirme que les employés qui disposent de peu de responsabilités et de peu de contrôle, ont une perception plus élevée des jeux politiques, ce qui conduit à un niveau plus élevé de stress et d'insatisfaction au travail. Dans le même sens, les études réalisées par Witt et al. (2000) et Miller et al. (2008) ont rapporté un effet modérateur significatif du contrôle perçu sur la relation entre les jeux politiques et la satisfaction au travail.

Nous nous proposons de récapituler, dans le tableau suivant, les résultats des études qui ont examiné l'existence et la significativité des deux effets modérateurs précédemment exposés.

Tableau 13 : Les modérateurs de la relation perception-conséquences des jeux politiques

Modérateurs	Études	Résultats
La compréhension	Ferris et al. (1994)	Effet significatif
	Ferris, Galang et al. (1996)	Effet significatif
	Kacmar et al. (1999)	Effet significatif
Le contrôle perçu	Ferris et al. (1993)	Effet significatif
	Witt et al. (2000)	Effet significatif
	Miller et al. (2008)	Effet significatif

Source : adapté de Ferris et al. (2002)

CONCLUSION DU CHAPITRE II

Ce chapitre a permis de fournir quelques éléments de détail sur deux des trois approches dominantes de la littérature sur les jeux politiques à savoir l'approche des aptitudes politiques et l'approche de perception des jeux politiques.

Cet exercice a permis d'éclairer la néo-perspective relativement peu explorée, liée aux aptitudes et compétences politiques personnelles de l'individu qui contraste les logiques traditionalistes ou classiques de l'approche de la nature des jeux politiques. A travers l'exploration des atouts dont jouissent les acteurs et des dynamiques des arènes politiques au sein desquels naissent et se résolvent leurs conflits, nous avons mis en lumière les conditions de succès des manœuvres politiques organisationnelles.

En parfaite complémentarité avec l'approche de la nature des jeux politiques et celle des aptitudes politiques, l'approche de la perception des jeux politiques a également été exposée dans ce chapitre. Nous avons pu construire une grille d'analyse des fondements qui soutendent les théorisations autour de la conception subjective et perceptuelle de la réalité politique au sein de l'organisation. À travers une mise en exergue de la diversité des dimensions, antécédents et conséquences de la perception des jeux politiques, nous avons éclairé la richesse empirique du concept et l'intérêt qu'il suscite auprès des chercheurs. Une richesse qui porte toutefois dans son sillage une multitude d'anomalies conceptuelles et méthodologiques qui ont compromis la démarche de développement de cette notion.

A l'issue de ce chapitre, nous avons pu établir qu'à l'image des jeux et aptitudes politiques, la perception des jeux politiques organisationnels relève d'une réalité socialement construite et donc d'un phénomène polymorphe, subjectif et multidimensionnel dont la validité de conceptualisation est tributaire de l'analyse de ses différentes facettes.

CHAPITRE III. ENGAGEMENT DES SALARIES

Ce chapitre servira de soubassement théorique important à l'étude du deuxième concept clé de notre étude à savoir l'engagement sociétal des salariés. En effet, nous estimons que la compréhension de l'engagement dont ils peuvent faire preuve à l'égard des initiatives sociétales de leurs entreprises, ne peut s'accomplir sans passer tout d'abord par l'éclairage de la notion d'engagement au sens large du terme. Ce chapitre vise ainsi à apporter une réflexion sur la littérature antérieure du concept d'engagement et servira de prélude à la construction de la perspective théorique et empirique de notre étude, dans la mesure où il nous permettra d'acquérir la compréhension nécessaire des fondements et des modélisations de la notion générique d'engagement avant de nous intéresser par la suite, en toute clarté à son extrapolation aux démarches de responsabilité sociétale de l'entreprise.

Nous exposerons donc l'évolution sémantique de cette notion ainsi que les théories que nous avons mobilisées dans notre recherche sur ce concept qui a fait couler beaucoup d'encre au cours des quarante dernières décennies. Ces théories se répartissent en deux catégories ; Soit elles se trouvent en lien direct avec la réalité du terrain et concernent la présentation du concept d'engagement organisationnel, l'exploration de ses antécédents et l'analyse de ses effets, soit elles se révèlent utiles au processus de recherche-intervention que nous entendons entreprendre, en mettant en lumière les ajustements nécessaires aux fins d'adaptation de ce concept générique et multidimensionnel au contexte politico-sociétal de notre étude.

En effet, dans un contexte mondial caractérisé par une concurrence de plus en plus aguerrie et des défis de plus en plus complexes, les relations d'échange entre l'organisation et ses membres représentent le paradigme dominant de la théorie des organisations. Dans la mesure où chaque partie formule certaines demandes à l'égard de l'autre partie tout en offrant quelque chose en contrepartie (Angle et Perry, 1981), les rapports entre employé, employeur et organisation se retrouvent au cœur des débats et des recherches scientifiques et au centre de ces changements drastiques émanant de la globalisation des économies mondiales.

Par conséquent, les entreprises sont plus que jamais en quête de cette flexibilité et de cette réactivité qui garantiraient leur compétitivité. Toutefois, celles-ci ne peuvent être atteintes qu'à travers des salariés qui « *acceptent de jouer le jeu d'un engagement très fort, d'un investissement sans compter ou presque dans l'entreprise* » (Ghiulamila, 2008, p.48).

La notion d'engagement organisationnel revêt donc une importance capitale dans la mesure où elle émane et traduit la motivation des employés et les efforts qu'ils consacrent à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Dans ce sens, nombreuses sont les études à avoir conclu l'existence d'un lien significatif entre l'engagement des salariés et plusieurs variables d'intérêt telles que la performance (Mowday et al, 1974 ; Jaramillo et al., 2005) et la satisfaction au travail (Tett et Meyer, 1993 ; Testa, 2001). Plusieurs recherches ont également démontré l'impact négatif qu'il exerce sur la rotation de l'emploi (Porter Et al., 1974 ; Koch et Steers, 1976) ainsi que sa contribution positive à l'efficacité organisationnelle (Schein, 1970 ; Steers, 1975). Les effets de l'engagement organisationnel ne peuvent donc pas être négligés par les entreprises qui souhaitent renforcer l'appartenance de leurs employés et garantir de meilleurs résultats organisationnels. Cette importance s'est traduit par la prolifération des recherches qui lui sont consacrés dans la littérature managériale ainsi que par l'incorporation, tour à tour, de différentes conceptions de l'engagement organisationnel.

La première section sera consacrée à la diversité conceptuelle qui caractérise la notion ainsi qu'aux principales écoles de pensée qui se sont penchées sur son étude. Elle nous permettra de délimiter ses contours, de clarifier le flou terminologique qui l'entoure et de saisir les principaux courants de pensée autour desquels s'articule la réflexion sur le sujet. Ceci nous offrira donc un préalable indispensable à l'extrapolation du concept sur les démarches de responsabilité sociétale par la suite. La deuxième section portera sur les tentatives de modélisation de l'engagement organisationnel. Inspirés par une approche purement systémique (Nadler et Tushman, 1980), ces modèles visent à intégrer ce construit dans le cadre d'un processus interactionnel complexe qui fait intervenir de nombreuses variables externes. Sur la base de ces modèles, nous clorons enfin le chapitre en explorant les différents antécédents de ce concept ainsi que ses conséquences.

Partie I : Etude théorique
Chapitre I
Chapitre II
Chapitre III
Chapitre IV
Chapitre V

Partie II : Etude empirique
Chapitre VI
Chapitre VII
Chapitre VIII
Chapitre IX
Chapitre X

PLAN DU CHAPITRE

SECTION I : DIVERSITE CONCEPTUELLE ET ECOLES DE PENSEE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

I. Diversité conceptuelle et paradoxe terminologique

II. Les écoles de pensée de l'engagement organisationnel

SECTION II : MODELISATIONS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

I. Les approches unidimensionnelles

II. Les approches multidimensionnelles

SECTION III : ANTECEDENTS ET CONSEQUENCES DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

I. Antécédents de l'engagement organisationnel

II. Conséquences de l'engagement organisationnel

SECTION I. DIVERSITE CONCEPTUELLE ET ECOLES DE PENSEE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Depuis plusieurs décennies, le concept d'engagement n'a cessé de susciter l'intérêt des chercheurs et des praticiens pour s'affirmer comme un concept paradoxal de par la multitude des tentatives de définition et de délimitation terminologique.

De la psychologie organisationnelle à la théorie des organisations en passant par le domaine du comportement organisationnel (Gharbi, 2014), les contributions ont été considérablement hétérogènes et ont traduit la diversité théorique et les débats dogmatiques caractérisant la recherche sur le sujet. En nous appuyant sur ces travaux antérieurs, nous essaierons, dans un premier temps, d'éclairer le « *flou* » conceptuel qui caractérise cette notion et de dénouer le « *paradoxe* » qu'elle crée à cause de la coexistence d'une multitude de définitions. Nous clarifierons également la différence entre les notions d'engagement et de motivation. Dans un deuxième temps, nous passerons en revue les deux écoles de pensée principales qui s'opposent dans leurs théorisations du concept d'engagement et offrent de ce fait une diversité et une richesse théologique d'une valeur inestimable pour la compréhension du construit.

I.1. Diversité conceptuelle et paradoxe terminologique

Nous nous proposons, dans ce qui suit, de passer en revue les tentatives de délimitation terminologique du concept et d'en examiner les variantes et les principales approches afin de le clarifier et d'en saisir le sens.

I.1.1. Flou conceptuel de l'engagement organisationnel

En 1960, Becker souligne la complexité de la notion d'engagement organisationnel. Il affirme qu'en raison de sa mobilisation dans le but d'exprimer un assortiment varié d'idées, il serait vain ou futile de spéculer sur sa véritable signification. Plus de quarante ans plus tard et en dépit de l'intérêt remarquable que le concept d'engagement organisationnel n'a cessé de susciter au sein de la communauté scientifique et des nombreuses tentatives de définition qui l'ont caractérisé, le phénomène « *échappe encore et toujours à toute définition exhaustive et anonyme* » (Morin et Audebrand, 2003, p.1). Morrow (1993) souligne dans ce sens, l'existence d'une « *redondance conceptuelle* » (Charles-Pauvers et Peyrat-Guillard, 2012).

Selon Gharbi (2014), l'abondance des terminologies qui qualifie les définitions de l'engagement organisationnel sont dues d'une part à sa nature multiple (Cohen, 2009) et d'autre part à la multitude des disciplines et des courants qui s'y sont intéressés tels que la psychologie, la sociologie, les sciences de gestion, etc. (Meyer et al., 1990). Dans ce contexte, Reeve et Smith (2001) énumèrent 1203 articles portés sur l'engagement entre 1968 et 1998. Valéau (1997) évoque de son côté un « *chaos conceptuel* » engendré par l'abondance des recherches. Il souligne que ce chaos résulte non seulement des problèmes de fond tels que la question des enjeux de l'organisation mais également de la confusion et du malentendu sur les termes utilisés (Gharbi, 2014). Nous nous proposons de soulever dans ce qui suit la question de la terminologie dans la littérature ainsi que celle de la diversité des traductions proposées dans les recherches francophones avant de passer en revue les définitions du concept et aboutir à celle que nous proposons dans le cadre de notre étude.

1.1.1.1. Diversité terminologique

D'après Neveu (1991), deux termes désignent dans la littérature anglophone les rapports d'ordre cognitif ou affectif liant l'employé à son univers de travail, à savoir « *involvement* » et « *commitment* ». Selon l'auteur, le premier terme est relatif à l'adéquation homme/emploi et se réfère plutôt aux actions. Le deuxième terme est par contre relatif aux rapports employé/organisation et se réfère aux croyances, aux convictions et aux attitudes affectives ou cognitives développées à l'égard de l'organisation. On parle dans ce sens de « *job involvement* » et de « *organizational commitment* ». Par ailleurs, la littérature anglophone se caractérise par la diversité des appellations relatives à ce concept. Selon Morrow (1993) il existe trente termes qui peuvent être assimilés au « *commitment* ». Gharbi (2014) souligne à cet égard les autres désignations de l'engagement telles que « *involvement* » (Hall et al., 1970 ; Cotton et Tuttle, 1986), « *attachment* » (Ng et Allen, 2018) ou encore « *salience* » (Naidoo et al., 1998).

Outre cette pluralité terminologique, Valéau (1997) mentionne une seconde source de malentendus : Celle-ci se réfère à la nature composée des terminologies traduisant l'engagement. En effet, ces notions comprennent en général deux composantes.

Le premier terme désigne le mode d'engagement ou la façon de s'engager. Selon Becker et Billing (1993) il s'agit de la « *Base* » ou du « *Motive* ». Le second traduit l'objet de l'engagement (Valéau, 1997, p.39). Il s'agit du « *référentiel* », du « *repère* » ou du

« *point d'ancrage* ». Ainsi l'association de la même base à des référentiels différents tels que le travail « *job involvement* » ou l'organisation « *organizational involvement* » donne deux termes hétérogènes tandis que le maintien du même référentiel produit des définitions relativement similaires même si les bases diffèrent, par exemple, « *job commitment* » et « *job involvement* » (Gharbi, 2014).

1.1.1.2. Les traductions divergentes

La seconde source explicative de la nature paradoxale de la notion d'engagement se trouve dans la divergence des traductions proposées dans la littérature francophone.

En effet, la première traduction de « *commitment* » par « *implication* » a été introduite en 1951 par Foote afin d'examiner la façon dont les individus actifs initient et maintiennent des lignes d'activités (Gamassou, 2004). En 1991, Neveu évoque la confusion causée par l'hétérogénéité des traductions et propose de se référer à la recherche en psychologie afin d'éclairer ce flou. En effet, les psychosociologues (Ghiglione et al., 1990) considèrent le travail comme un acte d'engagement. Appréhendé au travers de la conduite (Joulé et Beauvois, 1988), Neveu (1991) souligne que l'engagement ainsi caractérisé paraît similaire au concept d'implication tel que défini par Ripon (1987, p.423) à savoir « *le lien entre l'homme et le travail, les dispositions profondes de son être qui guident les conduites dans cette situation* ». En s'appuyant sur cela, Neveu (1991) propose d'introduire le terme engagement afin d'illustrer la relation entre l'individu et son emploi/travail et le terme implication afin de parler des rapports entre l'individu et l'organisation. La majorité des études qui ont suivi telle que Neveu et Thevenet (2002) ont retenu cette traduction et adopté le terme générique d'implication au travail, englobant ainsi toutes les formes d'implication (dans l'emploi, dans l'organisation, dans la carrière, la profession...) (Charles- Pauvers et Peyrat-Guillard (2012). Toutefois, des recherches francophones publiées au cours des dernières années (Paillé, 2011) introduisent l'appellation « *engagement organisationnel* » afin de parler du même phénomène.

Nous nous alignerons dans le cadre de la cette recherche sur le raisonnement défendu par Lemoine (1994, p. 404) selon lequel « *Il est sans doute préférable de parler d'implication par rapport au travail et d'engagement par rapport à l'organisation* » et nous retiendrons pour la suite de cette étude le terme d'engagement afin de définir la relation entre l'employé et son

organisation. Notre démarche s'inscrit par ailleurs dans la logique de raisonnement de Guseman (2003)¹ qui affirme que « *La plupart des employés sont impliqués dans leur travail. C'est-à-dire qu'ils ont envie de faire du bon travail. Les employés impliqués sont un atout, mais ne sont pas suffisant dans le contexte concurrentiel actuel. Les entreprises ont besoin d'employés engagés, de personnes prêtes à aller au-delà de leurs objectifs* » (Traduction libre).

I.1.2. Tentatives de définition multiples

Evoqué pour la première fois par Barnard en 1938, l'engagement organisationnel est loin d'être un concept récent dans l'étude du comportement organisationnel. En effet, Goffman (1961) a fourni l'une des premières tentatives de théorisation de la notion en affirmant que les employés du bas de l'échelle des grandes organisations travaillent généralement dans des contextes « *sombres* ». Par ailleurs, les membres les plus haut placés réalisent leurs motivations internes en jouissant d'indulgences visibles que d'autres ne reçoivent pas. Par conséquent, les membres du bas de l'échelle hiérarchique tendent à avoir moins d'engagement et d'attachement émotionnel envers l'organisation que les membres mieux placés.

Quelques années plus tard, Grusky (1966) élabore cette conception de l'engagement organisationnel en affirmant qu'il fait référence à la nature de la relation du membre avec le système dans son ensemble. Il traduit la force de l'attachement d'une personne à une organisation. Selon l'auteur, deux facteurs généraux influencent cette force à savoir : les récompenses que l'individu a reçues de l'organisation et les expériences qu'il a dû subir pour les recevoir. Quatre paramètres permettent de mesurer l'engagement d'après Grusky (1966). Il s'agit de la séniorité, l'identification à l'entreprise, l'attitude à l'égard des coadministrateurs et la satisfaction générale.

Suivant la même logique, Kanter (1968, p.499) stipule que la notion représente « *la volonté des acteurs sociaux de donner leur énergie et leur loyauté aux systèmes sociaux, l'attachement des systèmes de personnalité à des relations sociales perçues comme auto-expressives.* » (Traduction libre). Par ailleurs, l'engagement implique l'alignement des

¹<https://www.sandiegouniontribune.com/sdut-the-difference-between-involved-and-committed-2003oct03-story.html>

besoins et des intérêts individuels avec ceux du groupe. De ce fait, les individus allouent le temps et l'énergie nécessaire même face à l'opposition (DeLamater, 2003).

L'auteur considère à cet effet la profitabilité de l'engagement pour l'individu en termes de coûts et de bénéfices. Il affirme qu'il reflète à la fois « *le bénéfice associé à la participation continue et le coût associé au départ* ». Cette perspective de convergence des intérêts et de profitabilité a été par la suite reprise et développée par de nombreux auteurs tels que Wiener (1982) qui considère que l'engagement traduit la totalité des pressions normatives conçues afin de pousser à agir de manière à réaliser les objectifs et les intérêts organisationnels. Mowday et al. (1982, p.255) s'aligne sur cette vision et soulignent que le concept reflète l'état dans lequel « *l'individu s'identifie à une organisation particulière et à ses objectifs et souhaite y maintenir son appartenance afin de réaliser ses objectifs* » (Traduction libre)

D'autres définitions présentent le phénomène comme le sens d'obligation ou de responsabilité morale à l'égard de l'organisation. Marsh et Mannari (1977) appuient à cet effet que l'engagement se produit lorsque les salariés estiment qu'il serait moralement juste de rester dans l'organisation indépendamment de leurs niveaux de satisfaction et (Brown, 1996, p.241) assimile le phénomène à « *la force obligeante qui exige que la personne honore son engagement même face à des attitudes et des caprices fluctuants* » (Traduction libre).

L'une des définitions les plus largement utilisées du concept demeure toutefois celle de Mowday et al. (1982, p.27) qui présente le phénomène comme « *la force relative caractérisant l'identification et l'implication de l'individu dans une organisation particulière. Celle-ci peut être classée à travers au moins trois facteurs : (a) Une forte croyance en l'entreprise et l'acceptation de ses valeurs et objectifs, (b) une volonté de faire des efforts considérables pour le compte de l'organisation et (c) une volonté certaine de rester membre de l'organisation* » (traduction libre). En fonction de la perspective, les définitions de l'engagement varient donc sans parvenir à une représentation unanime du concept.

Cette multiplicité contribue non seulement au flou mais également à la richesse de ce phénomène organisationnel qui traduit une relation dynamique et continue entre le salarié et son organisation à des égards mentaux, attitudeaux, comportementaux et moraux.

Ainsi, il ne peut être déduit directement mais nécessite des inférences de comportements et de manifestations afin de prendre forme (Gharbi, 2014).

I.1.3. Engagement et motivation

Dans le cadre de la proposition d'un modèle intégrateur de l'engagement et de la motivation au travail, Meyer, Becker et Vandenberghe (2004) appuient que les théoriciens et les chercheurs n'ont pas utilisé d'une manière optimale les travaux élaborés sur ces concepts. En dépit de l'intérêt accru pour les deux notions et de leurs multiples avantages pour l'entreprise (Locke et Latham, 1990), les chercheurs et les praticiens ont fait évoluer les littératures sur l'engagement et la motivation de manière assez indépendante.

D'après Meyer et al. (2004) aucun des deux concepts n'a été traité au niveau de complexité qui lui correspond. De plus, il existe peu de tentatives d'intégration des deux littératures. En effet, l'engagement et la motivation représentent des concepts à la fois distincts et liés. Les auteurs appuient dans ce sens que la comparaison des définitions de motivation et d'engagement révèle une similitude évidente. Les deux notions sont décrites comme des forces énergisantes qui ont des implications sur le comportement des individus. Pinder (1998) définit dans ce sens la motivation comme un ensemble de forces énergisantes et Meyer et Herscovitch (2001) affirment que l'engagement est une force qui lie un individu à un plan d'action. A partir de ces définitions, Meyer et al. (2004) ont conclu que la motivation est un concept plus large que l'engagement et que l'engagement fait partie d'un ensemble de forces énergisantes qui contribuent à un comportement motivé (intentionnel).

Cependant, les auteurs citent une première différence qui se rapporte à l'horizon temporel relatif à chaque construit. Ils expliquent que le terme « *engagement* » est généralement réservé aux actions ou décisions importantes ayant des implications sur le long terme telles que l'engagement à améliorer la productivité ou la satisfaction des employés. En revanche, le terme « *motivation* » peut correspondre à des décisions ou à des actions à implications relativement triviales et à court terme telles que la motivation pour travailler un peu plus que prévu. Par ailleurs la motivation peut fluctuer avec le temps, entraînant la fluctuation du comportement quotidien, à mesure que l'engagement augmente ou diminue, mais également sous l'influence d'autres variables telles que les besoins, les valeurs, les incitations, etc.

Néanmoins, l'engagement peut constituer une source de motivation puissante et conduire à la persistance d'une ligne de conduite, même face à des forces opposées (Scholl, 1981). La deuxième différence selon Meyer et al. (2004) est relative aux problématiques soulevées

par les théories de la motivation d'un côté et les théories de l'engagement de l'autre.

En effet, bien que les deux théories visent à comprendre, prédire et influencer le comportement des employés, les théoriciens de la motivation se sont davantage focalisés sur la performance dans l'accomplissement de la tâche (Locke, 1997) alors que les théoriciens de l'engagement se sont concentrés sur l'explication de la rétention ou du roulement du personnel. En résumé, les auteurs estiment que l'engagement s'inscrit dans un processus de motivation plus général et se distingue des autres éléments de ce processus qui sont susceptibles d'influencer le comportement organisationnel des travailleurs.

La sous-section suivante présentera les écoles de pensée de l'engagement organisationnel ainsi que les modélisations prédominantes du concept.

I.2. Ecoles de pensée de l'engagement organisationnel

Nous présenterons dans ce qui suit les deux principales écoles de pensée relatives à l'engagement organisationnel ensuite nous exposerons les modélisations dominantes du concept. Ceci nous permettra de mettre en évidence l'évolution théologique de l'engagement organisationnel, mais également de situer notre recherche et d'explicitier l'approche dans laquelle elle s'inscrit. D'après Scholl (1981), il existe principalement deux courants de pensée opposés à s'être intéressés à l'étude de l'engagement organisationnel à savoir l'approche attitudinale et l'approche comportementale.

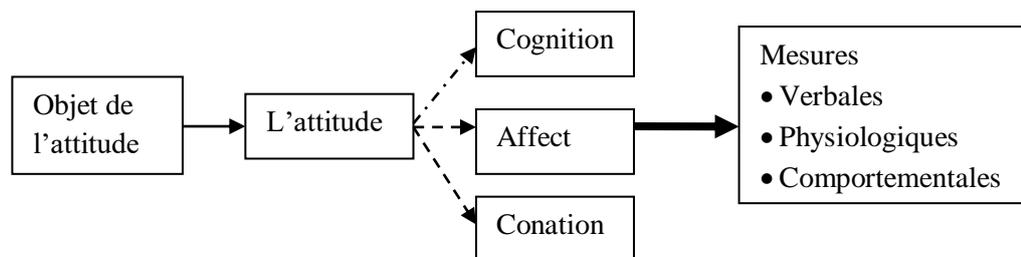
I.2.1. Approche attitudinale

D'après cette approche l'engagement se développe à la suite de certaines combinaisons d'expériences de travail, de perceptions de l'organisation et de caractéristiques personnelles qui suscitent une attitude positive à l'égard de l'organisation qui se traduit en engagement (Brown, 1996). Le dictionnaire de langue française Larousse définit l'attitude comme étant « *une manière de tenir son corps ou la position qu'on lui donne, une manière d'être qui manifeste certains sentiments ou comportements ainsi qu'un ensemble d'opinions manifestées par un individu, un groupe social ou une institution, se traduisant par un comportement habituel ou circonstancié* »¹. En psychologie sociale, le concept renvoie à « *un état de préparation mentale et neuronale, organisé à travers l'expérience, exerçant une influence*

¹<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/attitude/6295>

directive et dynamique sur la réponse de l'individu à tous les objets et à toutes les situations auxquels il est lié. » (Traduction libre) (Allport, 1935). Sur la base de cette définition soulignant la nature durable des attitudes et leur relation étroite avec le comportement des individus, Rosenberg et Hoveland (1960) affirment qu'il s'agit d'une prédisposition à évaluer et à répondre de manière positive ou négative à un objet spécifique. Les deux auteurs proposent sur cette base le modèle tripartite classique qui considère que trois composantes déterminent la nature de l'évaluation opérée sur les objets, les personnes ou les situations. Il s'agit de la composante cognitive, la composante affective et la composante conative. La figure ci-dessous illustre ce modèle.

Figure 7 : Modèle tripartite classique de l'attitude



Source : Lafrenaye (1994)

1.2.1.1. Composante cognitive

Celle-ci est relative aux connaissances, aux croyances et aux idées que l'individu associe à l'objet de l'attitude. Celle-ci peut donc être négative ou positive en fonction des attributs qu'il lui associe suite à l'évaluation plus ou moins consciente qu'il opère. Selon Kanungo (1979) l'engagement est un construit unidimensionnel cognitif, « *dans la mesure où le travail est perçu comme pouvant potentiellement satisfaire les attentes et besoins salients pour l'individu.* » (Perrot, 2005, p.4). En dépit de la reprise de cette définition par plusieurs chercheurs tels que Muller et Djuato (2011), la considération de l'engagement comme un construit exclusivement cognitif présente certaines limites liées notamment à l'association entre l'engagement et la motivation intrinsèque des employés résultant de l'identification au travail (Fabre, 1997). Carbonnel (2006, p.4) estime à cet égard « *... discutable le fait que l'effort manifesté entraîne l'identification au travail. Les raisons qui pousseraient une personne à faire des efforts peuvent être différentes, comme l'obtention d'une rémunération ou/et une évolution de carrière.* » (Gharbi, 2014).

1.2.1.2. Composante conative

Celle-ci se réfère aux comportements et actions que l'individu adopte à l'égard de l'objet de l'attitude. L'engagement se manifeste alors dans les actes entrepris par la personne envers son travail et son organisation. Le degré d'autonomie et la prise de décision représentent selon cette perspective des variables déterminantes de l'engagement (Gharbi, 2014). Selon Blau (1985) et Carbonnel (2006), les besoins de prestige et d'estime de soi qui sont satisfaits à travers la participation à la prise de décision déterminent le degré d'engagement. Kanungo (1979) considère de son côté la dimension comportementale comme la conséquence de l'engagement (Perrot, 2005).

1.2.1.3. Composante affective

Celle-ci porte sur les sentiments, les émotions ou les états d'humeur ressentis par l'individu à l'égard de l'objet de l'attitude. La considération de l'engagement comme un construit affectif semble être la posture dominante dans la littérature managériale (Gharbi, 2014).

Ainsi, pour Lodahl et Kejner (1965) et Morrow (1993), l'engagement est représenté comme un état d'identification psychologique au travail effectué qui impacte l'image de soi.

Suivant la même logique, Mowday et al. (1979, p. 226) définissent l'engagement comme : « *La force relative d'identification de l'individu à une organisation et son implication dans cette organisation* » (Traduction libre). Dans le même sens, Gurin et al. (1960) soulignent le rôle de la recherche, de l'expression et de la réalisation de soi dans la formation de l'engagement (Perrot, 2005). La dimension affective représente toutefois quelques limites. Steers (1997) affirme à cet effet que l'engagement affectif peut expliquer la motivation et le désir d'exceller au travail de l'employé mais ne peut pas toujours contrecarrer d'autres restrictions telles que ses aptitudes réelles et perçues, ses loisirs, son réseau de soutien social, etc. Selon Valéau (2010) et Gharbi (2014), très peu de travaux sont parvenus à combiner explicitement les composantes cognitive, conative et affective pour définir l'engagement à l'exception de Blau (1985), et ceci en dépit de l'existence de plusieurs modèles tripartites de l'engagement tels que ceux développés par Meyer et Allen (1991) ou Jaros et al. (1993). Ceci pourrait être dû à la difficulté d'observer et de mesurer une attitude qui représente en réalité un mécanisme psychologique interne (Tafani et Souchet, 2001).

L'identification de l'attitude d'engagement ne peut être effectuée facilement par l'observateur qu'à travers l'expression ou l'extériorisation volontaire de la personne concernée (Brasseur et Mzabi, 2003 ; Gharbi, 2014).

I.2.2. Approche comportementale

D'après Valéau (2010) l'approche comportementale a été développée en réponse à l'approche attitudinale perçue comme relativement vague et peu spécifique (Gharbi, 2014).

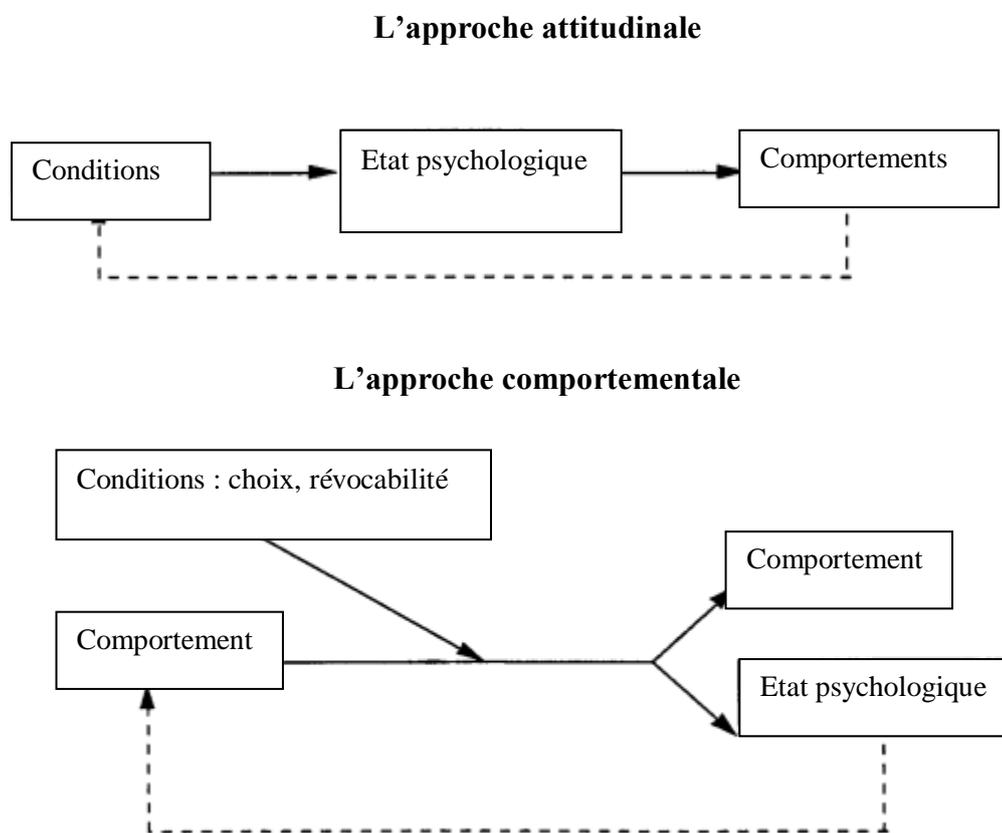
Elle stipule que l'individu atteint, à travers l'adoption de certaines actions et comportements, un état ou une position d'engagement à l'égard de l'organisation. Ces actions rendent de fait le renversement ultérieur de cette position ou le désengagement à l'égard de l'entreprise, coûteux pour l'individu (Salancik, 1977). Becker (1960) a initialement décrit l'engagement comme étant associé aux «*side-bets*» ou aux investissements entrepris au fil du temps en travaillant pour une organisation. Il affirme que l'engagement débute lorsqu'une personne s'investit et lie un intérêt précis à une ligne d'activité cohérente. Par conséquent, l'engagement est la tendance à rester membre de l'organisation en raison des coûts perçus de faire autrement (Brown, 1997). Par ailleurs, Kiesler et Sakumura (1966) affirment la nature continue de l'engagement. Ils soulignent l'impact de l'engagement sur les comportements en affirmant que plus l'engagement de l'individu à l'égard d'une certaine conduite est fort, plus elle serait difficile à nier, réinterpréter ou changer (Iddoub, 2008). Mowday et al. (1982) fournissent une autre perspective, en s'appuyant sur la théorie de dissonance cognitive de Festinger (1957). Ils expliquent que l'engagement comportemental concerne le processus par lequel les individus se retrouvent progressivement emprisonnés dans une organisation donnée et la manière dont ils traitent ce problème. Ainsi, en raison de ces investissements passés, les coûts d'abandon deviennent plus importants et l'employé estime qu'il lui est plus profitable de préserver sa ligne d'action et de continuer de s'engager dans l'organisation.

I.2.3. Intégration des deux approches

Après avoir présenté les deux courants de pensée de l'engagement, nous pouvons conclure qu'elles présentent des différences fondamentales qui contribuent en majeure partie au paradoxe qui caractérise le concept. Tel que souligné par Meyer et Allen (1991), la distinction entre les approches attitudinale et comportementale est clairement reflétée dans les traditions

de recherche qui sont devenues associées à chacune d'elles. Dans la première approche, la recherche a été principalement axée sur l'identification des conditions antécédentes qui contribuent au développement de l'engagement et de ses conséquences comportementales (Buchanan, 1974; Steers, 1977). Dans la deuxième approche, l'accent est mis sur l'identification des conditions dans lesquelles un comportement, une fois manifesté, tend à être répété ainsi que sur ses effets sur le changement d'attitude (O'Reilly et Caldwell, 1981). Afin d'illustrer ces différences, Meyer et Allen fournissent les schématisations ci-dessous.

Figure 8 : Les approches attitudinale et comportementale selon Meyer et Allen (1991)



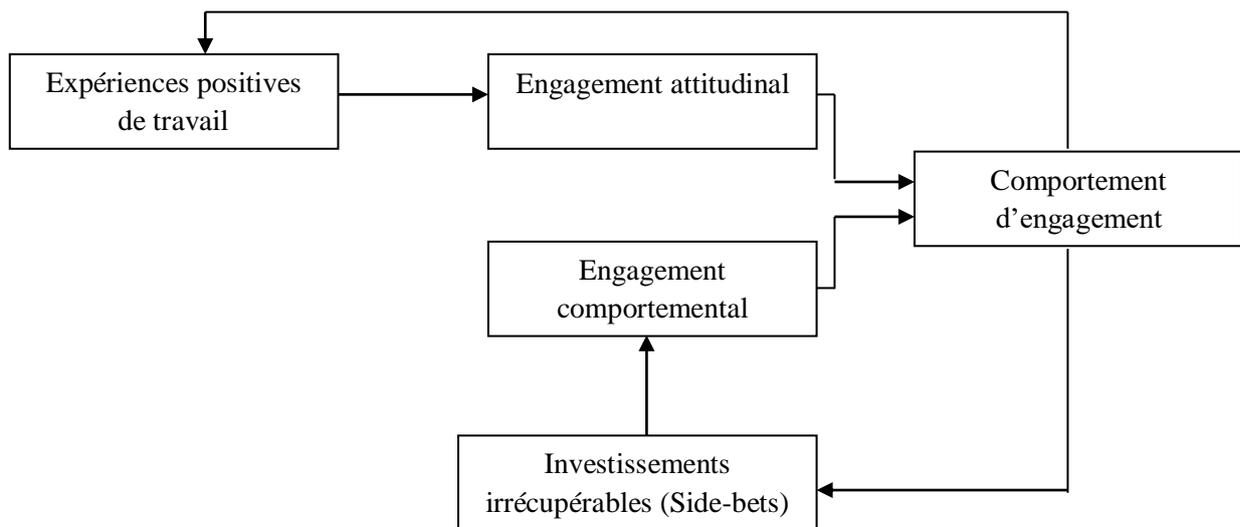
Source : adapté de Meyer et Allen (1991)

En tenant compte des différences illustrées ci-dessus, les auteurs proposent d'incorporer les deux approches dans le cadre d'un processus interactionnel cyclique et dynamique entre l'employé et son organisation. En effet selon Mowday et al. (1982) et Meyer et Allen (1997), l'engagement traduit un rapport d'échange entre ces deux parties qui ont des intérêts et des objectifs divergents. A travers son engagement, le salarié souhaite maximiser son profit tout

en fournissant le minimum d'effort ou d'investissement. Pareillement, l'entreprise souhaite obtenir le meilleur de ses employés avec les moindres coûts possibles.

Dans cette recherche mutuelle d'un équilibre entre leurs attentes et celles de l'autre partie, les interactions entre ces deux acteurs donnent naissance à l'engagement. Il s'agit donc d'un processus dynamique où les attitudes intériorisées à travers les idées et valeurs transmises au sein de l'entreprise engendrent des comportements et des modes de conduites précis. De même, les comportements antérieurs et leur répétitivité peuvent accroître le sentiment d'attachement à l'entreprise et impacter les attitudes de l'individu à son égard (Gharbi, 2014). La réciprocity des approches comportementale et attitudinale et leur complémentarité cyclique est illustrée par Staw et Salancik (1977) dans la figure ci-dessous.

Figure 9 : L'engagement attitudinal et comportemental selon Staw et Salancik (1977)



Source : Gharbi (2014)

Dans le cadre de notre étude, nous opterons pour une approche globale et dynamique qui considère l'engagement comme un processus interactif intégrant à la fois attitudes et comportements. Ainsi, nous considérerons qu'un salarié engagé dans les démarches sociétales de son entreprise va adopter des actions et comportements en faveur de leur maintien et évolution. De plus, les retours d'expérience qu'il cumulera suite à son engagement impacteront son état psychologique et consolideront son attitude de départ à l'égard de ces démarches.

SECTION II. MODELISATIONS DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'examen de la littérature sur l'engagement organisationnel rend évidence de l'existence de deux courants de pensée majeurs. Le premier traite le concept comme un construit unidimensionnel alors que le deuxième reconnaît sa multidimensionnalité. En nous référant au travail de Gharbi (2014), nous détaillerons dans ce qui suit l'apport de ces approches et leurs contributions dans la modélisation de l'engagement organisationnel.

II.1. Approches unidimensionnelles

L'apparition de l'approche unidimensionnelle de l'engagement a été marquée par l'élaboration de la théorie de l'échange de Becker en 1960. Nous nous intéresserons dans un premier temps à cette approche, ensuite nous examinerons l'approche affective ou psychologique pour conclure avec l'approche morale de Kidron (1978).

II.1.1. Approche sociologique ou la théorie de l'échange de Becker (1960)

Considérée comme l'une des théories pionnières de l'engagement, la théorie de l'échange, des « *side-bets* » ou des paris latéraux se base sur le principe que l'engagement entre en jeu à partir du moment où l'individu, lie la réalisation d'intérêts extérieurs à l'adoption d'une ligne de conduite cohérente, en adoptant un raisonnement logique. L'individu s'engage donc dans des paris et analyse rationnellement les coûts et les avantages engendrés par la rupture de sa ligne de conduite, à savoir son désengagement de l'organisation. Il s'agit d'une transaction logique entre lui et les valeurs du système social dans lequel il opère. Si les coûts sont très importants, il fera le choix de rester dans l'entreprise afin de préserver ses investissements réalisés tels que la sécurité de l'emploi, son niveau hiérarchique ou encore ses compétences acquises. Selon Becker (1960) cinq facteurs peuvent générer ces coûts de rupture. Le premier est lié aux attentes culturelles généralisées qui prévoient des sanctions pour ceux qui les violent. Une de ces attentes se traduit par l'idée qu'un homme ne devrait pas changer de travail trop souvent et que celui qui le fait est erratique et indigne de confiance. Ainsi même s'il se voit proposer un nouvel emploi attrayant, l'employé peut le refuser en raison de l'importance du coût de rupture qui sera la perte de sa réputation de confiance. Le deuxième facteur est relatif aux arrangements bureaucratiques impersonnels. A titre d'exemple, un

salarié qui souhaite quitter son emploi actuel peut constater qu'en raison des règles régissant le fonds de pension de l'entreprise, il est incapable de partir sans perdre une somme d'argent considérable cumulé dans ce fonds. Toute décision concernant le nouvel emploi implique donc un pari latéral financier imposé par les arrangements bureaucratiques de l'entreprise. Le troisième facteur est le processus d'adaptation individuelle aux positions sociales. Une personne peut ainsi modifier ses schémas d'activité en se conformant aux exigences d'une position sociale, de telle sorte qu'elle ne se prête pas à d'autres positions auxquelles elle pourrait avoir accès. Ce faisant, elle mise sur la facilité de performance pour maintenir sa position. Le quatrième facteur est la préoccupation de présentation de soi. Becker (1960) se réfère à cet égard à l'analyse de l'interaction en face à face proposée par Goffman. Il note que les personnes présentent à leurs semblables, quelle que soit leur séquence d'interaction, une image d'eux-mêmes, à la hauteur de leurs capacités. Après avoir prétendu être un certain type de personne, ils jugent nécessaire d'agir, dans la mesure du possible, de manière à maintenir cette image. Si quelqu'un prétend implicitement être véridique en se présentant à autrui, il ne peut pas se laisser prendre au mensonge et s'engage ainsi à dire la vérité. Goffman souligne que les règles régissant les interactions en face-à-face sont telles que les autres aident généralement l'un à préserver le front qu'il a mis en avant. Enfin Becker évoque comme cinquième facteur les préoccupations non liées au travail telles que les préoccupations familiales, etc. Depuis son apparition, l'approche de l'échange a été adoptée par de nombreux chercheurs tels que Hrebiniak et Alluto (1973) ou Mottaz (1988) pour expliquer l'engagement de l'employé à l'égard de l'entreprise.

II.1.2. L'approche affective ou psychologique

D'après Barret et Renaud (2014, p. 35), cette approche a été développée par les psychologues en vue d'enrichir l'analyse sociologique de Becker qui « *ne prendrait pas en compte les aspects affectifs de l'engagement, ni comme une éventuelle cause, ni même comme son expression* ». L'une des premières études à s'être intéressée à cette perspective a été celle de Kanter (1968). En effet, loin des rapports calculatifs entre l'employé et son organisation l'auteur a évoqué la notion de loyauté et d'attachement. Il définit l'engagement comme le processus à travers lequel des intérêts individuels, qui expriment la nature et les besoins de la personne, deviennent attachés au fonctionnement ou à la mise en œuvre de modèles de comportement socialement organisés, perçus comme répondant à ces intérêts.

L'engagement se réfère donc à la volonté des acteurs sociaux de donner leur énergie et leur loyauté aux systèmes sociaux et à l'attachement des systèmes de personnalité aux relations sociales perçues comme auto-expressives. Suivant la même logique, O'Reilly et Chatman (1986, p. 493) affirment que « *l'engagement organisationnel est conçu comme l'attachement psychologique ressenti par la personne pour l'organisation; il reflète dans quelle mesure l'individu intériorise ou adopte les caractéristiques ou les perspectives de l'organisation* » (Traduction libre). Trois fondements principaux déterminent selon ces auteurs cet attachement à savoir la conformité ou la participation instrumentale pour obtenir des récompenses spécifiques extrinsèques, l'identification ou l'implication basée sur un désir d'affiliation et l'internalisation ou l'implication fondée sur la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles. Dans le cadre de cette approche, une échelle de mesure de l'engagement organisationnel « *Organizational Commitment Questionnaire* » ou « *OCQ* » a été développée par Porter et al. en 1974 afin de mesurer l'engagement affectif des employés. Cet instrument qui a suscité une large acceptation et utilisation au sein de la communauté de recherche (Griffin et Bateman, 1986) permet de mesurer trois dimensions de l'engagement organisationnel à savoir : le désir de rester membre de l'organisation, l'acceptation et la croyance en ses valeurs et la volonté de déployer ses efforts en sa faveur.

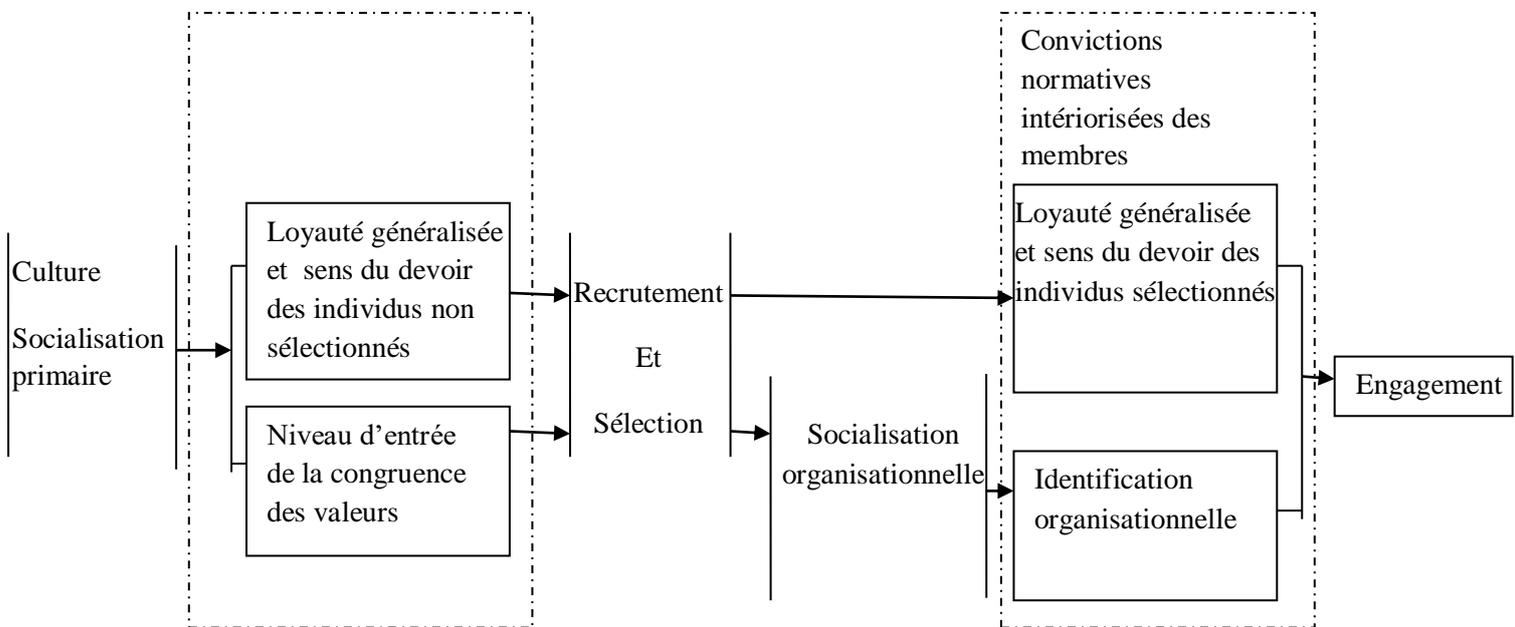
II.1.3. Approche morale

Introduite par Kidron en 1978, l'approche morale de l'engagement organisationnel a été inspirée par les travaux de Werkmeister (1967, p. 160) qui affirme que « *Les obligations découlant des engagements sont donc des obligations de vivre selon certains principes et règles. Ces principes et règles qui sont constitutifs de la communauté dans laquelle nous nous impliquons, peuvent eux-mêmes être considérés comme des principes et des règles morales* » (Traduction libre). L'engagement moral est défini comme l'identification aux buts et valeurs de l'organisation (Kidron, 1978). Dans ce sens, la notion de loyauté envers l'organisation est donc évoquée. Les employés adoptent un comportement moral et une conduite appropriée avec une motivation à agir pour le bien de l'organisation. Etzioni (1961) appuie l'existence d'une orientation intense envers l'organisation basée sur l'internalisation de ses normes et valeurs. D'après Wiener (1982), ces individus agissent dans le bien de l'organisation non pas parce qu'ils pensent que cela leur est avantageux personnellement mais parce qu'ils estiment que c'est le comportement moralement correct à adopter. L'auteur élabore à cet effet un

modèle synthétique des processus et événements pouvant conduire à l'engagement au sein des organisations. Ses déterminants immédiats sont les convictions normatives intériorisées à savoir la loyauté et le devoir généralisés et l'identification organisationnelle. L'identification peut être affectée par des pratiques de sélection et de socialisation organisationnelle.

La loyauté et le devoir ne peuvent cependant être affectés que par les processus de sélection. Ainsi, l'engagement est influencé à la fois par les prédispositions personnelles et les interventions organisationnelles. Nous présentons dans la figure ci-dessous ce processus.

Figure 10 : Le processus d'engagement selon Wiener (1982)



Source : Wiener (1982)

II.2. Les approches multidimensionnelles

« Conçu comme unidimensionnel jusqu'au milieu des années 1980, l'engagement organisationnel a ensuite été largement défini comme comprenant des formes d'attachement différentes » (Bentein et al., 2004) notamment grâce aux travaux de Meyer et Allen (1991 ; 1997). Nous présenterons dans ce qui suit quatre modèles multidimensionnels parmi les plus communément cités dans la littérature à savoir les modèles tridimensionnels de Penley et Gould (1988), Meyer et Allen (1991) et Meyer et al. (2004) et le modèle bidimensionnel de Cohen (2007).

II.2.1. Le modèle de Penley et Gould (1988)

En s'appuyant sur les travaux d'Etzioni (1961, 1975), Penley et Gould (1988) développent un modèle tridimensionnel de l'engagement organisationnel. En effet, les deux auteurs partent du constat de l'existence de deux visions prédominantes du concept. Il s'agit de la perspective instrumentale qui concrétise une relation d'échange des contributions de l'employé contre les incitations de l'organisation (Barnard, 1938 ; March et Simon, 1958) et de la perspective affective qui affirme que le comportement de ce dernier dépend également de la signification de l'organisation à ses yeux et de ses perceptions des valeurs et de l'idéologie qui peuvent être concrétisées par sa participation (Gould, 1979 ; Angle et Perry, 1983). Ainsi, le modèle proposé par Penley et Gould se propose d'être intégrateur de ces deux visions. Il définit à cet effet trois dimensions distinctes de l'engagement.

La première dimension est l'engagement moral qui reflète une structure de conformité symbolique (Etzioni, 1961). Il se caractérise par l'acceptation et l'adhérence aux valeurs et objectifs organisationnels. Cela peut être considéré comme une sorte d'identification organisationnelle (Hall et al., 1970). La deuxième dimension est l'engagement calculatif qui représente la dimension instrumentale du construit. Il repose sur les incitations reçues par le salarié en contrepartie de ses contributions. Pour Etzioni, cette forme d'engagement est relative aux systèmes de conformité basés sur un principe d'échange. Par conséquent, il est conceptuellement enraciné dans la théorie des échanges de Barnard (1938) et March et Simon (1958). Selon une autre perspective, Kidron (1978) le définit comme l'intention de conserver ou de renoncer à une adhésion organisationnelle lorsque des alternatives légèrement plus attrayantes sont disponibles. Selon Penley et Gould (1988), l'engagement calculatif ne doit pas être réduit à la volonté de conserver une adhésion organisationnelle afin de ne pas être confondu avec la notion d'attachement organisationnel instrumental qui est étroitement liée à une forme affective d'engagement. Dans ce sens, ils expliquent que la volonté de perdre son appartenance à une organisation peut résulter par exemple d'un sentiment de colère de l'employé. Conformément au modèle d'Etzioni, de tels sentiments résultent de l'aliénation (attachement organisationnel affectif) plutôt que d'un engagement calculatif (attachement instrumental).

En outre, le maintien de l'adhésion peut refléter une identification personnelle avec l'organisation, et cet effet positif peut être associé de manière plus appropriée à une forme d'engagement moral.

Enfin, la troisième dimension du modèle de Penley et Gould (1988) est l'engagement aliénatif. Définie par Karl Marx comme « *le manque de contrôle* » (Etzioni, 1961), l'aliénation représente la base de cet engagement à l'égard de l'organisation.

Etzioni (1961) a décrit la participation aliénative comme typique d'une prison ou d'un camp d'entraînement de base militaire dans lequel un système de conformité coercitif est mis en place. Selon Penley et Gould (1988), l'engagement aliénatif traduit l'attachement de l'employé à son organisation suite au manque de contrôle sur l'environnement organisationnel interne et à l'absence perçue de solutions de rechange externes. Dans ce cadre, il perçoit que les récompenses ne dépendent pas de l'effort fourni mais sont plutôt de nature aléatoire. Vraisemblablement, un salarié engagé par calcul quitterait l'organisation lorsque les récompenses ne sont plus à la mesure de ses efforts. Toutefois, celui engagé aliénativement demeure malgré un déficit perçu de récompenses par rapport aux efforts fournis.

Cette inaction est le « *collage* » que Gould (1979) a attribué aux formes affectives d'attachement organisationnel telles que l'engagement aliénatif. L'inaction d'un salarié engagé aliénativement peut être due à la crainte d'une perte financière grave liée au départ (par exemple, la perte d'une pension), à l'absence d'emplois alternatifs ou à la perte des liens familiaux avec la mobilité géographique. Dans le cadre organisationnel, l'engagement aliénatif se produit lorsqu'un employé, sous la pression de l'environnement, choisit de rester dans l'entreprise même s'il ne perçoit plus l'existence de récompenses proportionnelles à ses investissements. Ainsi, l'engagement aliénatif est un attachement affectif négatif caractérisé par une faible réactivité aux demandes de l'organisation associée à une intention d'en rester membre.

II.2.2. Le modèle de Meyer et Allen (1991)

Ce modèle qui domine la recherche sur l'engagement organisationnel (Meyer et al., 2002) a été développé par Meyer et Allen en 1991, faisant suite à son prédécesseur bidimensionnel, affectif et de continuité proposé par les deux auteurs en 1984. En effet, en s'appuyant sur la théorie de l'échange de Becker (1960) et l'approche affective de Porter et al. (1979), Meyer et

Allen, ont marqué le passage du concept d'un construit unidimensionnel à un construit bidimensionnel (Gharbi, 2014). En 1991, une troisième dimension normative se rajoute au modèle. Celle-ci est inspirée de l'approche morale de Wiener (1982).

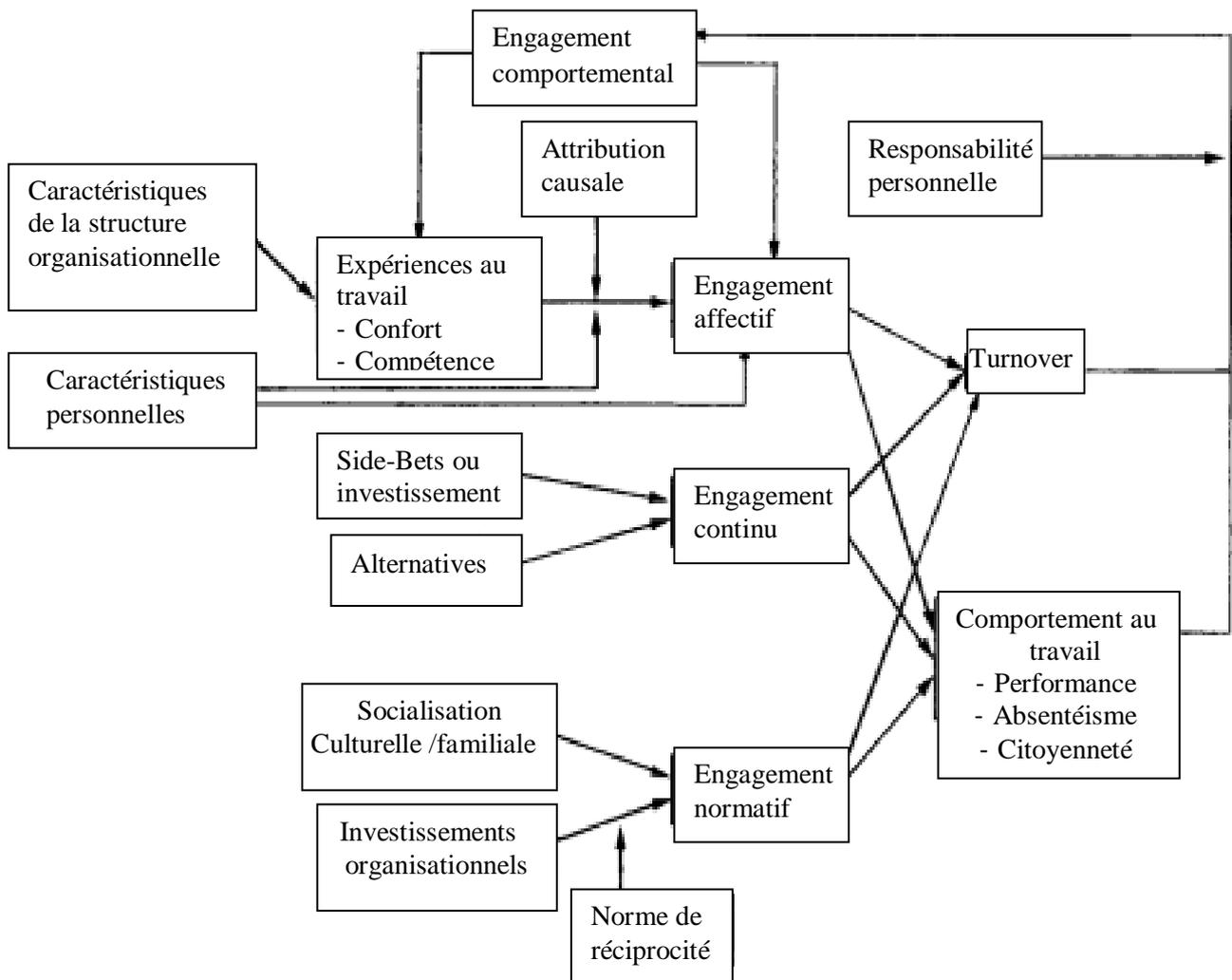
Partant du principe que l'engagement est un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec l'organisation et qui a des implications sur la décision de maintenir ou de supprimer son appartenance à l'organisation (Meyer et Allen, 1991), le modèle comprend alors trois composantes de l'engagement que nous présenterons dans ce qui suit.

La première dimension est l'engagement affectif. Elle fait référence à l'attachement émotionnel, à l'identification et à la participation de l'employé dans l'organisation.

Les employés ayant un fort engagement affectif continuent à travailler pour l'organisation parce qu'ils le souhaitent. La deuxième dimension est l'engagement continu. Elle désigne une prise de conscience des coûts associés au départ de l'organisation. Les employés dont le lien principal avec l'organisation est basé sur un engagement continu demeurent parce qu'ils doivent le faire. Enfin, La troisième dimension est l'engagement normatif. Elle traduit un sentiment d'obligation morale de continuer à travailler. Les employés ayant un niveau élevé d'engagement normatif estiment qu'ils doivent rester avec l'organisation par loyauté ou devoir moral. (Meyer et Allen, 1991, 1997). Le modèle de Meyer et Allen représente ainsi le modèle le plus communément utilisé et le plus validé dans la littérature (Snape et Redman, 2003 ; Jaros, 2007). Selon Gharbi (2014), il a permis de combler le consensus quant à la définition du concept d'engagement organisationnel de par son aspect intégrateur qui a permis d'englober les approches unidimensionnelles citées précédemment. Par ailleurs, l'auteur souligne également que « *le modèle a permis par la suite au concept d'engagement de franchir une nouvelle étape de son évolution, celle de l'extension à d'autres cibles d'engagement différentes de l'organisation* » (Gharbi, 2014, p. 34). Parmi ces formes plus spécifiques (Paillé, 2005), nous retrouvons par exemple l'engagement envers le supérieur (Stinglhamber et al., 2002) ou l'équipe de travail (Glugosn et al., 2000). Par ailleurs, l'échelle tripartite issue du modèle a été également reprise dans de nombreuses recherches francophones (Vandenberghe et al., 2001).

En dépit de ses nombreux attributs, plusieurs critiques ont été adressées au modèle de Meyer et Allen. Blau (1988) soulève notamment les questions des dimensions ou sous-dimensions du construit, de leur validité discriminante, et de leurs fondements théoriques. Il souligne le manque de preuve de la validité discriminante des dimensions normative et affective de l'échelle. Il affirme également que la justification théorique de la dimension normative n'est pas convaincante et que certains items ne capturent pas correctement le construit (Demery-Lebrun, 2006). La figure ci-dessous représente le modèle d'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991).

Figure11 : Le modèle de Meyer et Allen (1991)



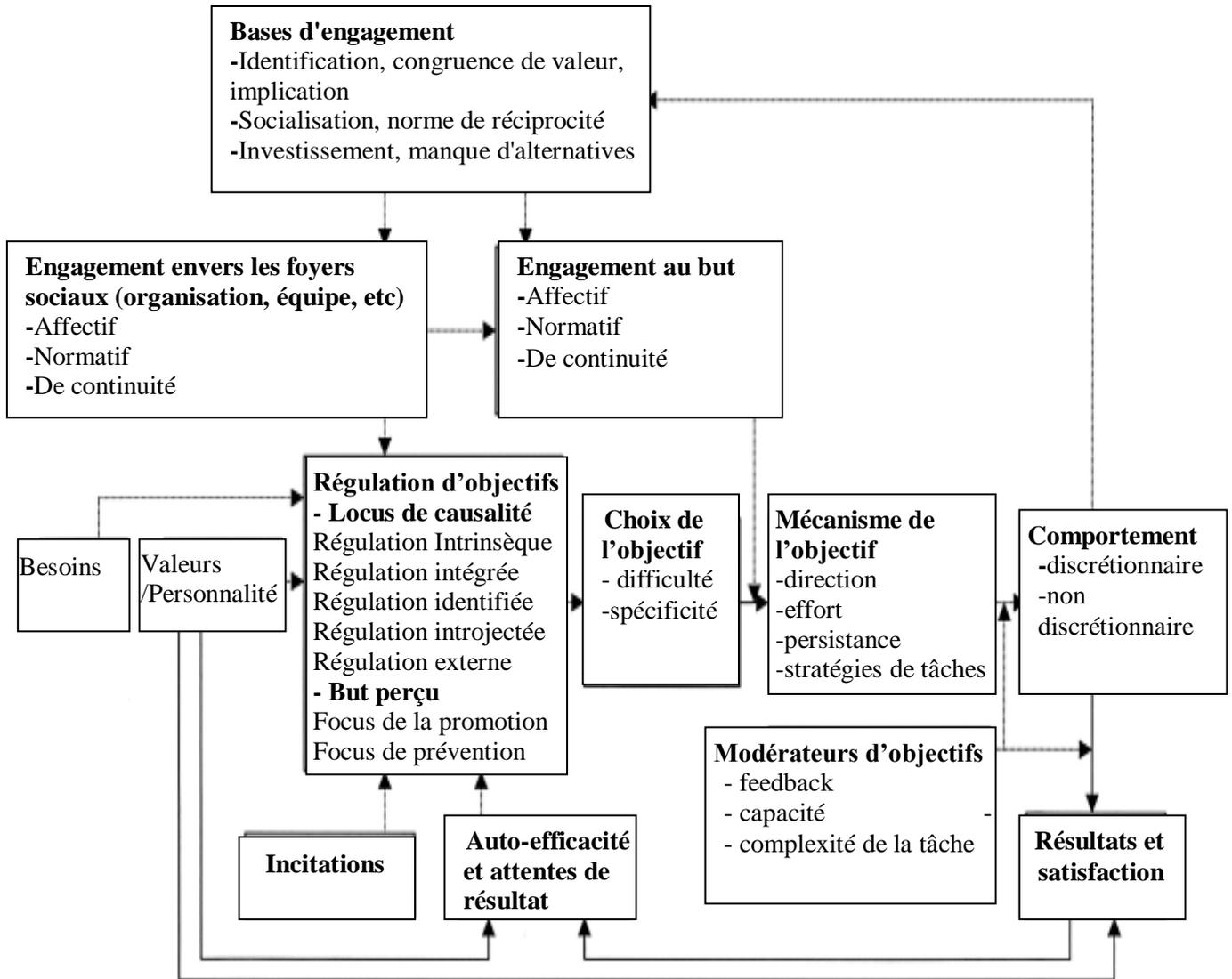
Source : Meyer et Allen (1991)

II.2.3. Le modèle de Meyer, Becker et Vandenberghe (2004)

Selon Meyer, Becker et Vandenberghe (2004), l'engagement est un élément de la motivation. L'intégration des théories de l'engagement et de la motivation permet ainsi d'obtenir une meilleure compréhension des deux processus et du comportement organisationnel. Les auteurs expliquent à ce titre qu'étant donné que l'engagement implique souvent un attachement psychologique à des foyers sociaux, l'intégration de l'engagement en tant qu'aspect indépendant de la motivation devrait permettre une meilleure compréhension des comportements ayant des implications sociales plus vastes.

De même, en intégrant l'engagement dans un cadre de motivation plus général, il est possible d'obtenir une image plus claire de la manière dont les engagements en milieu de travail exercent une influence sur le comportement, ainsi qu'une meilleure compréhension du moment et de la manière dont des engagements multiples peuvent se compléter ou entrer en conflit. En s'inspirant du modèle de Locke (1997), Meyer et al. (2004) proposent un modèle intégratif des théories de l'engagement et de la motivation. Le modèle introduit quatre concepts nouveaux à savoir : la régulation des objectifs, l'engagement envers les foyers sociaux, l'engagement aux objectifs et les bases de l'engagement. Il établit également une distinction importante entre le comportement non discrétionnaire et le comportement discrétionnaire. Le schéma suivant représente le modèle de Meyer et al. (2004).

Figure 12 : Le modèle d'engagement de Meyer et al. (2004)



Source : Meyer et al. (2004, p.998)

II.2.3.1 Le comportement discrétionnaire et non discrétionnaire

Le comportement non discrétionnaire est spécifié ou impliqué dans la définition même de l'objectif. Le comportement discrétionnaire, par contre, est par définition, non spécifié et peut prendre diverses formes. Par exemple, il peut inclure un effort extraordinaire pour atteindre un objectif dans des conditions qui, normalement, dispenseraient l'employé des conséquences négatives d'un échec. Cela pourrait également inclure le partage volontaire d'informations qui aideraient les autres à atteindre leurs objectifs. Les comportements discrétionnaires sont donc

normalement plus sensibles aux différences de formes de réglementation et d'engagement que les comportements non discrétionnaires qui sont régis par des objectifs fixes et souvent quantifiés. D'après le modèle de Meyer et al. (2004), les comportements non discrétionnaires et discrétionnaires résultent directement des quatre mécanismes d'objectifs définis par Locke (1997) à savoir les stratégies d'orientation, d'effort, de persistance et de la tâche. De plus, dans les deux cas, l'impact des mécanismes sur le comportement sera modéré par trois conditions spécifiées dans le modèle original à savoir le feedback, la capacité et la complexité de la tâche. En effet, la distinction établie par le modèle de Meyer et al. (2004) entre les comportements non discrétionnaires et les comportements discrétionnaires relève essentiellement de la nature des quatre mécanismes d'objectifs mentionnés ci-dessus. Alors que dans le modèle original de Locke (1997), ils peuvent être interprétés comme des intentions (la volonté de faire des efforts), des comportements (effort réel persistant) ou des processus cognitifs (développement de stratégies), Meyer et ses collègues incluent le comportement comme composante distincte dans le processus de motivation, et considèrent par conséquent que les mécanismes de but sont des processus internes (des intentions) qui précèdent immédiatement un comportement motivé.

II.2.3.2. La régulation d'objectifs

En se basant sur la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan (1985) et la théorie de la focalisation de la réglementation de Higgins (1997), Meyer et al. (2004) définissent la régulation des objectifs comme un état d'esprit motivationnel reflétant les raisons et les objectifs d'un plan d'action envisagé ou en cours. Conformément à la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2012), cette définition suggère que la réglementation des objectifs inclut une évaluation des raisons d'une ligne de conduite particulière (Buss, 1978) ou de ses locus de causalité (de Charms, 1968). Le locus perçu de causalité désigne les croyances d'une personne sur les raisons pour lesquelles elle poursuit un objectif particulier. Reflétant la saillance des incitations internes et externes offertes à l'employé, ce locus peut varier le long d'un continuum allant d'une régulation externe introjectée à une régulation interne, intrinsèque, intégrée et identifiée. Par ailleurs, l'objectif perçu renvoie à la quête générale de l'acteur qui tente d'atteindre un résultat donné. Les auteurs reconnaissent dans ce sens deux objectifs spécifiques identifiés dans la théorie de la régulation. Il s'agit de l'atteinte d'idéaux ou de la réalisation de gains à travers une stratégie de promotion et du remplissage

des obligations ou de l'évitement des pertes à travers une stratégie de prévention.

Un autre aspect de la régulation est l'orientation vers les objectifs, qui a été introduite par Dweck et Elliott (1983) afin de distinguer les objectifs de performance qui visent à démontrer la possession d'une aptitude spécifique, des objectifs d'apprentissage qui visent à acquérir de nouvelles connaissances ou compétences.

II.2.3.3. Les apports du modèle de Meyer et al. (2004) à la théorie de l'engagement

Selon Meyer et al. (2004), l'un des principaux avantages de l'intégration de l'engagement dans un modèle de motivation réside dans l'identification des mécanismes de médiation expliquant comment les relations des employés avec les foyers sociaux influencent le comportement adopté à l'égard de ces foyers. Cela a au moins deux conséquences importantes.

Premièrement, ce modèle permet de comprendre l'intensité modérée du lien entre les mesures de l'engagement et la performance au travail des employés. Afin d'expliquer cela, Meyer et al. (2004) se réfèrent à certains chercheurs tels que Randall (1990). En effet, l'organisation ne représente en réalité qu'un foyer ou centre parmi les nombreux centres d'engagement à la disposition de l'employé, de plus l'engagement n'est qu'une des nombreuses forces impliquées dans le choix de l'objectif et ses effets sont indirects. Par ailleurs, les effets du choix de l'objectif même sur la performance sont médiatisés et modérés par divers mécanismes internes et facteurs contextuels. En outre, Meyer et ses collègues soulignent que la majorité des mesures d'engagement organisationnel ont été élaborées dans le but principal de prévoir la rétention des employés (Meyer et Herscovitch, 2001). Dans ce sens, la performance au travail est considérée comme un comportement discrétionnaire non spécifié dans l'objectif ni inclus dans les mesures. Ainsi, le niveau absolu de l'impact de l'engagement organisationnel sur la performance est généralement inférieur à celui sur la rétention.

La force des relations observées entre l'engagement organisationnel et la performance au travail devrait être plus forte si les mesures de l'engagement sont construites de manière à inclure la réalisation d'objectifs en tant que comportement central (Meyer et Herscovitch, 2001). Par ailleurs, inclure plusieurs centres d'engagement dans un modèle de motivation au travail aide à expliquer la manière dont ces engagements multiples interagissent pour influencer sur le comportement. L'engagement envers chaque centre devrait influencer sur le comportement

pertinent pour cette cible. Dans la mesure où les objectifs sont compatibles, les effets des engagements multiples devraient être complémentaires ou additifs. En revanche, si les objectifs sont opposés, le double engagement créera un conflit pour l'individu et l'engagement à l'égard d'un foyer unique donnera lieu à un comportement bénéfique pour ce foyer mais préjudiciable pour d'autres.

II.2.4. Le modèle de Cohen (2007)

Afin de dépasser certaines limitations du modèle de Meyer et Allen telles que sa validité prédictive limitée, l'ambiguïté conceptuelle de l'engagement continu et la redondance des concepts entre engagement normatif et affectif, Cohen (2007) propose une nouvelle conceptualisation qui soutient que l'engagement organisationnel est bidimensionnel. Une dimension est de nature instrumentale et la seconde est affective. Il adopte à cet effet une approche purement attitudinale afin d'éviter tout chevauchement avec les intentions de prévision et de variabilité du comportement (Gharbi, 2014). Ceci étant établi, il est nécessaire d'intégrer la composante temporelle dans l'analyse de l'engagement organisationnel. Nous présentons dans la figure ci-dessous les composantes de ce modèle.

Figure 13 : Le modèle d'engagement de Cohen (2007)

Engagement		Bases de l'engagement	
		Attachement instrumental	Attachement psychologique
Dimensions		Propension d'engagement instrumental	Propension d'engagement normatif
<i>Avant l'entrée dans l'organisation</i>			
Timing		Engagement normatif	Engagement affectif
<i>Après l'entrée dans l'organisation</i>			

Source : Cohen (2007, p. 337)

Le modèle suggère deux paramètres de l'engagement: le moment choisi pour l'engagement et les bases de l'engagement. Le moment de l'engagement distingue la propension qui se développe avant l'entrée dans l'organisation et l'engagement effectif qui se développe après

l'entrée dans l'organisation. Les bases de l'engagement, distinguent l'engagement fondé sur des considérations instrumentales de l'engagement fondé sur l'attachement psychologique.

Suite à cette conceptualisation, la théorie suggérée avance quatre formes d'engagement organisationnel. Comme l'illustre la figure précédente, deux de ces formes se développent avant d'entrer dans l'organisation et deux se développent après. Les deux premières formes qui se développent avant d'entrer dans l'organisation sont la propension d'engagement instrumental, qui découle des attentes générales de chacun sur la qualité de l'échange avec l'organisation en termes d'avantages et de récompenses attendues, et la propension d'engagement normatif, qui est une obligation morale générale envers l'organisation. Les deux formes développées après l'entrée sont l'engagement instrumental qui résulte de la perception individuelle de la qualité de l'échange entre les contributions et les récompenses reçues, et l'engagement affectif défini comme un attachement psychologique à l'organisation démontré par l'identification à celle-ci, l'engagement émotionnel et un sentiment d'appartenance.

SECTION III. ANTECEDENTS ET CONSEQUENCES DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Nous nous intéresserons dans ce qui suit aux antécédents et conséquences de l'engagement organisationnel en nous appuyant sur le modèle de Meyer et Allen (1991) présenté dans la section précédente.

III.1. Antécédents de l'engagement organisationnel

D'après le modèle de Meyer et Allen, nous retrouvons essentiellement trois grandes catégories d'antécédents à savoir les antécédents de l'engagement affectif, les antécédents de l'engagement de continuité et les antécédents de l'engagement normatif.

III.1.1. Antécédents de l'engagement affectif

Ceux-ci sont au nombre de trois selon Meyer et Allen (1991). Il s'agit des caractéristiques personnelles, de la structure organisationnelle et de l'expérience au travail.

III.1.1.1. Les caractéristiques personnelles

Selon Meyer et Allen (1991), bien que des caractéristiques démographiques telles que l'âge, le genre et l'éducation aient été liées à l'engagement (Angle et Perry, 1981; Glisson et Durick, 1988), les relations qui s'en sont dégagées ne sont ni fortes ni cohérentes. Plus important encore, même lorsque des relations sont observées, elles ne peuvent pas être interprétées de manière équivoque (Salancik, 1977). Par exemple, la relation positive entre l'ancienneté et l'engagement peut être dû aux différences de statut et de qualité d'un poste ou aux tentatives de la part des employés expérimentés de justifier leur présence au sein de l'entreprise depuis tant d'années. Parallèlement Mottaz (1988) a démontré que les liens entre les caractéristiques démographiques et l'engagement sont indirects et disparaissent lorsque les récompenses et les valeurs du travail sont contrôlées. Les études de Mathieu et Zajac (1990) et Meyer et al. (2001) ont abouti à des résultats semblables et ne sont pas parvenues à établir un lien significatif entre l'âge et l'engagement organisationnel.

Par ailleurs, les dispositions personnelles telles que le besoin d'accomplissement, la filiation, l'autonomie (Morris et Snyder, 1979), l'éthique personnelle de travail (Kidron, 1978),

ou encore le locus de contrôle (Pierce et Dunham, 1987 ; Singh et Gupta, 2015) sont modérément liées à l'engagement. Ces corrélations suggèrent la possibilité que les employés diffèrent par leur propension à s'engager de manière affective dans une organisation (Griffin et Bateman, 1986). Une autre approche pour examiner les effets des dispositions personnelles sur l'engagement a été de considérer leur interaction avec les facteurs environnementaux. Il s'agit dans ce sens de prendre en compte le degré de compatibilité des expériences au travail avec les dispositions personnelles des individus. Ainsi, les expériences au travail qui répondent à leurs besoins et leur permettent d'exprimer leur valeurs et d'utiliser leurs capacités sont considérés par les employés comme compatibles avec leurs dispositions personnelles. Cette compatibilité génère des attitudes de travail plus positives que chez ceux dont les expériences sont moins enrichissantes (Hackman et Oldham, 1976 ; Meyer et Allen, 1997)

III.1.1.2. La structure organisationnelle

Selon Brooke et al. (1980) et Zabochnik (2000), l'engagement affectif est lié à la décentralisation de la prise de décision. Suivant la même logique, Meyer et Allen (1997) ont établi que certains attributs de la structure organisationnelle tels que le style de leadership, la qualité de la communication et la circulation de l'information impactent positivement l'engagement affectif de l'employé. D'autres chercheurs comme Podsakoff et Organ (1986) ont toutefois affirmé qu'il se peut que l'influence des caractéristiques structurelles sur l'engagement ne soit pas directe, mais plutôt médiatisée par les expériences de travail telles que les relations employeur/employé, la clarté des rôles et le sentiment d'importance personnelle associé à ces caractéristiques structurelles (Meyer et Allen, 1991).

III.1.1.3. Les expériences au travail

Selon Meyer et Allen (1991), l'engagement se développe à la suite d'expériences qui répondent aux besoins des employés et qui sont compatibles avec leurs valeurs. Ces expériences peuvent être divisées en deux catégories: celles qui satisfont le besoin de se sentir à l'aise dans l'organisation, à la fois physiquement et psychologiquement, et celles qui contribuent à se sentir compétent dans son rôle professionnel. Les variables de la catégorie du confort qui se sont révélées corrélées avec l'engagement affectif comprennent la confirmation

des attentes avant l'entrée (Blau, 1988), la répartition équitable des récompenses (Lee, 1971; Ogilvie, 1986), le soutien organisationnel (Eisenberger et al., 1990) ou encore la considération du superviseur (Glisson et Durick, 1988). D'un autre côté, les expériences liées aux compétences incluent la réalisation (Angle et Perry, 1983), l'autonomie (DeCotiis et Summers, 1987 ; Mathieu et Zajac, 1990), l'équité dans l'attribution des récompenses (Brooke et al. 1988 ; Quenneville et al., 2004 ; Galois, 2006), le défi de l'emploi (Meyer et Allen, 1988), les opportunités d'avancement (O'Reilly et Caldwell, 1980 ; McDermott et al., 1996) ou encore la participation à la prise de décision (DeCotiis et Summers, 1987).

III.1.2. Antécédents de l'engagement de continuité

D'après Meyer et Allen (1991), étant donné que l'engagement de continuité se base sur la prise en compte des coûts associés au départ de l'organisation, tout ce qui pourrait augmenter ces coûts perçus peut être considéré comme un antécédent. Les antécédents les plus fréquemment étudiés ont été les investissements latéraux ou « *side-bets* » et les alternatives sur le marché du travail. En raison de cette bidimensionnalité, l'engagement de continuité est difficile à évaluer au sein de l'organisation (Gharbi, 2014). En effet, Becker (1960) a suggéré que l'engagement dans une ligne de conduite se développe au fur et à mesure que l'on effectue des investissements latéraux qui risquent d'être perdus si cette conduite est rompue.

Rusbult et Farrell (1983) appuient cette perspective en affirmant que l'engagement au travail augmente à mesure que le nombre ou l'ampleur des investissements augmente et que l'attrait des solutions de remplacement diminue. Parmi ces investissements Meyer et Allen (1991) mentionnent la menace de perdre le temps et les efforts consacrés à l'acquisition de compétences non transférables, la perte d'avantages attrayants, la perte de privilèges basés sur l'ancienneté, le déracinement de la famille ou encore la perturbation des relations personnelles liée au départ de l'entreprise. Toutefois, ces coûts associés au départ ont tendance à être très différents pour chaque individu. Par conséquent, les antécédents de l'engagement de continuité ne peuvent être généralisables et doivent être adaptés à chaque individu.

III.1.3. Antécédents de l'engagement normatif

Meyer et Allen (1997) définissent l'engagement normatif comme le sentiment d'obligation morale d'être loyal à l'égard de l'entreprise. Wiener (1982) a suggéré que ce sentiment

d'obligation peut résulter de l'internalisation des pressions normatives exercées sur l'individu avant son entrée dans l'organisation à savoir les phénomènes de socialisation familiale et culturelle ou après son entrée à savoir celui de socialisation organisationnelle. Selon une autre vision, Meyer et Allen (1991) affirment que l'engagement normatif peut également se développer lorsque l'organisation fournit à l'employé des « récompenses à l'avance » (ex. le paiement des droits de scolarité de ses enfants) ou lorsqu'elle engage des coûts importants pour maintenir ou faire évoluer son emploi (ex. des coûts associés à la formation professionnelle). La reconnaissance de ces investissements par l'employé peut créer un déséquilibre dans la relation organisationnelle employeur-employé et générer le sentiment d'obligation de rendre la pareille en s'engageant envers l'organisation jusqu'au remboursement de la dette (Scholl, 1981).

Selon Castaing et Roussel (2006) le contrat psychologique représente également un antécédent de l'engagement normatif. En effet, ce concept traite de la structure des croyances implicites et non écrites détenues par l'employé et l'organisation sur les droits et les obligations de chaque partie dans les relations d'échange qui les unissent au delà du contrat de travail formel (Rousseau et Schalk, 2000). Ayant suscité un grand intérêt pour la recherche, l'étude de Rousseau (1989, 1995) a été à l'origine de la plupart des travaux empiriques contemporains sur le contrat psychologique. Selon Rousseau (1989, p. 124), celui-ci prend forme lorsque « l'individu perçoit que les contributions qu'il fournit obligent l'organisation à la réciprocité (ou vice versa) », et c'est la croyance en cette obligation de réciprocité, bien qu'unilatérale, qui constitue le contrat (Gupta et al., 2012). Il existe deux catégories de contrats psychologiques : relationnel et transactionnel (Rousseau, 1995). Les contrats transactionnels impliquent un échange à court terme de contributions et d'avantages spécifiques qui sont généralement monétaires ou économiques (Hui et al., 2004) avec une faible implication des parties. Les contrats relationnels contiennent, par contre, des termes d'exécution non explicites et principalement émotionnels et des engagements intrinsèques à long terme pour les deux parties. Ils peuvent engendrer des sentiments de loyauté et d'attachement chez l'employé et peuvent engager l'organisation à lui offrir davantage qu'un soutien purement rémunérateur, avec des investissements tels que la formation, le développement personnel et professionnel et la sécurité d'emploi (Gupta et al., 2012).

Ceci étant établi, nous récapitulons dans le tableau ci-dessous les antécédents de l'engagement organisationnel.

Tableau 14 : Les antécédents de l'engagement organisationnel

Type d'engagement	Etudes	Antécédents	Résultats
Engagement affectif	Angle et Perry (1981)	l'âge	Relation positive (+)
	Meyer et Allen (1984)		Relation modérément significative
	Mathieu et Zajac (1990)		
	Angle et Perry (1981)	Le genre	<u>Relation significative</u> : les hommes font preuve davantage d'engagement que les femmes
	Hrebiniak et Alutto (1972)		
	Mottaz (1988)	La tenure	Relation positive (+)
	Dunham et al. (1994)		
	Pierce et Dunham (1987)	Le locus de contrôle	Relation positive (+)
	Singh (2010)		
	Meyer et Allen (1997)	Le style de leadership	Relation positive (+)
	Dunham et al. (1994)	Le leadership participatif	
		L'engagement des collègues au travail	
	Iverson et Buttigieg (1999)	Le soutien entre coéquipiers	
	Blau (1988)	La confirmation des attentes	Relation positive (+)
	Ogilvie (1986)	La répartition équitable des récompenses	Relation positive (+)
Quenneville et al., (2004)			
Galois (2006)			
McDermott et al. (1996)	Les opportunités d'avancement	Relation positive (+)	
DeCotiis et Summers (1987)	La participation dans la prise de décision	Relation positive (+)	
Engagement de continuité	K0 et al. (1997)	Les activités de recherche d'emploi	Relation négative (-)
	Iverson et Buttigieg (1999)	Attentes au travail	Relation positive (+)
Alternatives au travail		Relation négative (-)	
Engagement normatif	Allen et Meyer (1990)	Loyauté organisationnelle	Relation positive (+)
	Dunham et al. (1994)		
	Meyer et al. (1993)	Sens d'obligation	Relation positive (+)

III.2. Conséquences de l'engagement organisationnel

Selon Meyer et Allen (1997), l'engagement organisationnel demeure un phénomène complexe difficile à observer, si ce n'est au travers des manifestations qu'il produit au niveau individuel et organisationnel.

III.2.1. L'engagement organisationnel et la rotation de l'emploi

Selon Meyer et Allen (1991), la corrélation comportementale la plus largement étudiée de l'engagement est celle avec le turnover ou la rotation du personnel. Suivant la même logique, Meyer et Allen (1997) justifient l'intérêt accordé à l'étude de l'engagement organisationnel par sa nature prédictive de la motivation et de l'assiduité des employés. En effet, Meyer et Allen (1991) expliquent que la relation négative entre l'engagement et la rotation de l'emploi a été mise en évidence dans des études utilisant des mesures censées refléter ses trois dimensions à savoir affective (Angle et Perry, 1981; O'Reilly et Chatman, 1986 ; DeCotiis et Summers, 1987) de continuité (Farrell et Petersen, 1984 ; Abelson, 1987) et normative (Wiener et Vardi, 1980). La généralisabilité de la relation entre l'engagement organisationnel et la rotation de l'emploi a été confirmée par la suite par les méta-analyses de Mathieu et Zojac (1990) et de Cohen (1993).

Par ailleurs, la relation entre les différentes dimensions de l'engagement et l'intention de quitter l'organisation a été explorée par de nombreuses études. Parmi celles-ci nous citons Mathieu et Zajac (1990), Meyer et al. (2002) ou encore Vandenberghe et al. (2004) qui ont montré que l'engagement affectif des employés agit négativement sur l'intention de quitter l'organisation. Doghri (2018, p.58) explique à cet effet que « *le supérieur hiérarchique qui reconnaît, qui accepte et qui prend en compte les perspectives de ses collaborateurs en tentant d'expliquer les raisons derrière chaque décision, chaque demande, chaque procédure ou règlement nouveau, contribuera fortement à augmenter l'engagement affectif des employés et donc à diminuer l'intention de quitter l'organisation* ». Dans le même sens, Meyer et al. (2002) et El Akremi et Ben Ameer (2005) ont établi que l'engagement normatif réduit l'intention de quitter l'organisation. Doghri (2018) explique à cet égard le rôle joué par la notion de contrat psychologique présentée précédemment. En effet, l'auteur affirme que le respect des termes implicites du contrat psychologique entre l'organisation et le salarié est de

nature à renforcer le sentiment d'identification à l'organisation et l'obligation morale de continuer la relation d'emploi. Enfin, la même logique s'applique à l'engagement de continuité. El Akremi et Ben Ameer (2005) et Duchesne (2005) ont démontré l'existence de relation négative entre l'engagement de continuité ou calculé et l'intention de départ. Ces résultats sont expliqués selon Duchesne (2005) par les investissements entrepris et les gains cumulés par l'employé au sein de l'organisation qui rendent difficile sa décision de la quitter (Doghri, 2018).

Tel qu'établi selon Meyer et Allen (1991), la liaison de l'individu à l'organisation est un dénominateur commun dans les trois conceptualisations de l'engagement attitudinal. Toutefois, la focalisation sur son impact sur la rotation de l'emploi peut se révéler réductrice. Les auteurs soulignent à cet effet que l'efficacité organisationnelle exige bien plus que le simple maintien d'un effectif stable; les employés doivent exécuter les tâches qui leur sont assignées de manière fiable et être disposés à exercer des activités allant au-delà des exigences de leurs rôles. Bien que le fait de rester dans l'organisation soit une condition préalable nécessaire à cela, ce n'est pas suffisant. Nous examinerons donc dans ce qui suit l'impact de l'engagement sur la performance

III.2.2. L'engagement organisationnel et la performance

Alors que certaines études ont démontré que l'engagement était en corrélation positive avec les indices de performance individuelle ou collective (DeCotiis et Summers, 1987; Blau, 1988 ; Barrick et Mount, 2009), d'autres ont établi l'existence d'un lien négatif notamment dans les cas des « *drogués du travail* » décrits par Machlowitz (1980). Dans ce contexte Meyer et Allen (1991, 1997) affirment la nécessité de traiter indépendamment les impacts de chaque dimension de l'engagement sur la performance.

Ils considèrent à cet effet l'engagement affectif comme le meilleur prédicteur de la performance au travail puisque les employés qui désirent appartenir à l'organisation peuvent être plus susceptibles de déployer des efforts à son profit que ceux qui ont un besoin économique d'appartenance ou ceux qui se sentent moralement obligés d'appartenir. Dans ce sens, la majorité des études qui ont rapporté des relations positives entre l'engagement et la performance ont utilisé des mesures de l'engagement affectif (Beaupré et al., 2008). Quant à

l'engagement normatif, Meyer et Allen (1991) expliquent qu'il est possible qu'il soit positivement lié à la performance dans la mesure où l'obligation morale de rester entraîne l'obligation de contribuer par leur loyauté et sens du devoir.

Beintein et al. (2004) ont signalé une corrélation positive significative entre l'engagement normatif et la performance. Par contre, l'engagement de continuité est peut-être le moins susceptible d'être corrélé positivement avec la performance. Selon Meyer et Allen (1991), les employés dont la motivation principale au travail est fondée sur leurs besoins économiques ne voient guère de raison de se surpasser afin de demeurer membres de l'organisation. Les études ultérieures telles que (Meyer et al., 2002 ; Cesario et Chambel, 2017) ont abouti à des résultats similaires.

III.2.3. L'engagement organisationnel et la citoyenneté organisationnelle

La théorie de la citoyenneté organisationnelle a été développée par Organ et ses collègues (Bateman et Organ, 1983; Smith et al., 1983). En s'inspirant du concept de « *la volonté de coopérer* » de Barnard (1938) et de la distinction entre la performance relative au rôle et la performance qui le dépasse via certains comportements novateurs et spontanés (Katz et Kahn, 1978), Organ (1988, p.4) définit le comportement de citoyenneté organisationnelle comme un « *comportement individuel discrétionnaire, non directement ou explicitement reconnu par le système de récompense officiel, et qui, dans l'ensemble, favorise le fonctionnement efficace de l'organisation.* » (Traduction libre). Il ne s'agit donc pas d'une exigence exécutoire du rôle ou de la fiche de poste, ni d'une condition clairement spécifiable du contrat de travail mais plutôt d'un choix personnel. De ce fait, son omission n'est généralement pas considérée comme punissable. Dans la majorité des études empiriques, deux dimensions expriment la citoyenneté organisationnelle à savoir l'altruisme et la conformité aux règles (Smith et al., 1983).

Comme pour les conséquences citées précédemment, le lien entre la citoyenneté organisationnelle et l'engagement affectif est fortement démontré par la majorité des études (Shore et al., 1990 ; Organ et Ryan, 1995, Grego-Planer, 2019). Certaines ont également établi un lien positif entre l'engagement normatif et la citoyenneté organisationnelle (Allen et Smith, 1987 ; Grego-Planer, 2019). L'engagement de continuité, par contre, a été

négalement corrélé à la citoyenneté organisationnelle dans l'étude d'Allen et Smith (1987) et Grego-Planer (2019). Les mêmes résultats ont été démontrés par Shore et Wayne (1993). D'après ces derniers, les employés qui se sentent liés à leur organisation à travers l'accumulation des « *side-bets* » ou des paris latéraux sont moins enclins à adopter des comportements supplémentaires qui soutiennent ses objectifs. En se basant sur la théorie des paris latéraux (Becker, 1960) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964), cette relation négative suggère que les salariés liés par des échanges purement économiques sont les moins susceptibles d'être de bons citoyens, tandis que ceux qui sont liés par des échanges sociaux sont les plus susceptibles d'être de bons citoyens. Ainsi, les individus opérant dans le cadre d'un échange économique ne s'engageraient dans les comportements citoyens que s'ils sont directement récompensés, alors que ceux qui opèrent dans le cadre d'un échange social s'y engageraient même sans récompenses immédiates.

III.2.4. L'engagement organisationnel et le bien être au travail

D'après Danna et Griffin (1999), la notion de bien être au travail est définie comme une construction large et globale comprenant les diverses satisfactions liées à la vie non professionnelle (satisfaction et / ou insatisfaction face à la vie sociale, la vie de famille, les loisirs, la spiritualité, etc.), au travail (satisfaction et / ou insatisfaction à l'égard du salaire, des possibilités de promotion, du travail lui-même, des collègues, etc.) et à la santé en général. Cette notion revêt une grande importance dans l'étude du comportement de l'employé. Toutefois tel que souligné par Meyer et al. (2012), les recherches antérieures sur le lien entre l'engagement et le bien être au travail n'étaient pas systématiques et comportaient plusieurs incohérences qui ont abouti à des résultats mitigés.

En effet, les recherches existantes ont toujours démontré des relations positives entre l'engagement affectif et l'indice de bien-être des employés, y compris le bien-être physique général (Siu, 2002), la santé générale (Bridger et al., 2007), la santé mentale (Grawitch et al., 2007), l'estime de soi (Frone, 2007) ou encore la satisfaction au travail (Donald et al., 2016). De l'autre côté, des relations négatives ont également été constatées entre l'engagement affectif et les mesures de contrainte, y compris les symptômes psychosomatiques (Richardson, 2006), les problèmes de santé physique (Probst, 2003), des problèmes de santé mentale tels que l'anxiété et la dépression (Epitropaki et Martin, 2005), l'épuisement

professionnel (Grawitch et al., 2007), la tension générale et la tension liée au travail (Daigle, 2007). A l'opposé de cette vision, un second courant de recherche, bien que plus restreint, affirme qu'un niveau trop élevé d'engagement organisationnel, ou le « *sur-engagement* » est susceptible d'avoir des répercussions néfastes sur l'équilibre mental et physique des individus de par l'épuisement professionnel et le stress qu'il induit (Gamassou, 2004 ; Carbonnel, 2006). Enfin, un troisième courant de recherches comporte quelques études ne rapportant aucune relation statistiquement significative entre l'engagement affectif et le stress physique ou psychologique (Littrell et al., 1994; Jamal, 2011).

Concernant la deuxième dimension de l'engagement, seules quelques études ont examiné les relations entre l'engagement de continuité et le bien-être des employés. Zickar et al. (2004) et McInerney et al. (2014) ont mis en évidence une corrélation négative avec la satisfaction de la vie et le bien-être psychologique et d'autres études ont montré des relations positives avec les indices de contrainte, notamment les tensions liées au travail (Irving et Coleman, 2009) et l'épuisement émotionnel (Bakker et al., 2003). Enfin, Wasti (2005) a signalé une corrélation négative faible mais significative entre l'engagement de continuité et le stress au travail. Par ailleurs, encore moins d'études ont examiné l'impact de l'engagement normatif. Addae et Wang (2006) et Somers (2009) rapportent des corrélations non significatives avec divers indices de contrainte alors que l'étude de Tan et Aktar (1998) appuie l'existence d'une corrélation positive avec l'épuisement émotionnel. En résumé, Meyer et Maltin (2012) déduisent que l'engagement affectif a tendance à avoir une relation positive avec le bien-être et négative avec la contrainte. Les études sur les autres composantes de l'engagement sont moins courantes, mais l'engagement de continuité semble avoir une relation positive avec la contrainte dans de nombreux cas. Finalement, Les études impliquant l'engagement normatif donnent généralement des relations très faibles.

Nous récapitulons dans le tableau suivant les conséquences de l'engagement organisationnel présentées ci-dessus.

Tableau 15 : Les conséquences de l'engagement organisationnel

Dimension	Études	Conséquences	Résultats
Engagement affectif	Mathieu et Zajac (1990)	L'intention de quitter	Relation négative (-)
	Meyer et al. (2002)		
	Vandenberghe et al. (2004)		

	Simard et al. (2005)	La performance des employés	Relation positive (+)
	Beaupré et al. (2008)		
	Smith (1987)	La citoyenneté Organisationnelle	Relation positive (+)
	Shore (1990)		
	Organ et Ryan (1995)		
	Siu (2002)	Le bien être général	Relation positive (+)
	(Bridger et al. (2007)	la santé générale	
	Grawitch et al. (2007)	la santé mentale	
	Frone (2007)	l'estime de soi	
	Donald et al. (2016)	la satisfaction générale	
	Richardson (2006)	les symptômes psychosomatiques	Relation négative (-)
	Probst (2003)	les problèmes de santé physique	
	Epitropaki et Martin, (2005)	l'anxiété	
	Grawitch et al. (2007)	l'épuisement professionnel	
	Daigle (2007)	la tension générale	
	Gamassou (2004)	l'épuisement professionnel	Relation positive (+)
	Carbonnel (2006)		
	Littrell et al. (1994)	le stress physique ou psychologique	Relation non significative
	Marrs (2000)		
	Jamal (2005).		
Engagement de continuité	Zickar et al. (2004)	la satisfaction de la vie	Relation négative (-)
	McInerney et al. (2014)		
	Irving et Coleman, (2003)	les tensions liées au travail	Relation positive (+)
	Bakker et al. (2003)	L'épuisement émotionnel	Relation positive (+)
	Wasti (2005)	Stress au travail	Relation négative (-)
	Somers (1993)	La performance	Relation négative (-)
	Meyer et al. (2002)		
	El Akremi et Ben Ameur (2005)	L'intention de quitter	Relation négative (-)
	Duchesne (2005)		
	Allen et Smith (1987)	la citoyenneté organisationnelle	Relation négative (-)
Shore et Wayne (1993)			
Engagement normatif	Addae et Wang (2006)	Les contraintes au travail	Relation non significative
	Somers (2009)		
	Tan et Aktar (1998)	L'épuisement émotionnel	Relation positive (+)
	Meyer et al. (2002)	L'intention de quitter	Relation négative (-)
	El Akremi et Ben Ameur (2005)		
	Wiener et Vardi (1980)	La performance	Relation positive (+)
	Bentein et al. (2004)		
Allen et Smith (1987)	La citoyenneté organisationnelle	Relation positive (+)	

CONCLUSION DU CHAPITRE III

Ce troisième chapitre a été consacré à la présentation et à la clarification du concept d'engagement organisationnel. Tout d'abord, nous avons tenté d'éclairer le flou terminologique et la diversité conceptuelle relatifs à cette notion qui ne cesse de susciter l'attention des chercheurs depuis son apparition. Ensuite, nous nous sommes intéressés aux courants de pensée qui se sont recueillis sur la nature et les manifestations de l'engagement organisationnel ainsi qu'aux modélisations qui ont concrétisé la dimension intégratrice du construit à travers ses différentes interactions avec d'autres variables organisationnelles. Enfin, nous avons étudié les antécédents de l'engagement organisationnel ainsi que ses diverses répercussions au niveau individuel, collectif et organisationnel ce qui nous a permis de rendre compte de son importance capitale au sein de l'entreprise.

Ainsi, nous avons pu établir l'évolution, la complexité et la multidimensionnalité de ce phénomène organisationnel qui représente un prédicteur majeur de la performance des employés. Par ailleurs, l'objectif principal de ce chapitre a été d'acquérir une meilleure compréhension de l'évolution, de la signification, des mécanismes, des déterminants et des manifestations du phénomène d'engagement organisationnel qui représente la base théorique du concept que nous nous proposons d'étudier dans le cadre de notre recherche à savoir l'engagement des salariés dans les démarches sociétales.

Ceci étant établi, nous nous intéresserons dans le chapitre suivant aux origines du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE).

CHAPITRE IV. ORIGINES ET PREMIERES THEORISATIONS DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DE L'ENTREPRISE (RSE)

Traduit de la notion américaine de « *Corporate Social Responsibility* » ou « *CSR* », le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise ou « *RSE* » est devenu incontournable au cours des dix dernières années. Au-delà d'un simple « *effet de mode* » (Reynaud, 2011), la responsabilité sociétale occupe une place de plus en plus importante dans les débats sur la mondialisation et le développement durable et représente l'un des questionnements majeurs du XXIème siècle dans le monde entrepreneurial.

Définie par Jones (1980, p.59) comme : « *la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation vis-à-vis des groupes constitutifs de la société autres que les actionnaires et au-delà de ce qui est prévu par la loi ou par un contrat de travail* », la responsabilité sociétale de l'entreprise implique en effet un engagement de la part de celle-ci à gérer son rôle dans la société de manière responsable et durable. Ainsi, au-delà des exigences contractuelles et légales applicables, la RSE implique « *l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir «davantage» dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes* » (Livre vert de l'UE, 2001)¹. La responsabilité sociétale des entreprises comprend donc un ensemble de politiques, démarches et principes volontaires qui visent à assurer qu'elles exercent un impact positif sur les sociétés au sein desquelles elles existent et opèrent. Dans ce sens, la publication de la norme ISO 26000 en novembre 2010 a marqué un tournant critique dans la concrétisation de la RSE au niveau mondial.

¹Commission Européenne, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert, juillet 2001.*

Ce chapitre vise à apporter un éclairage sur les doctrines sémantiques, philosophiques et religieuses qui ont contribué à l'édification du concept de RSE et qui ont nourri de façon continue l'ensemble des réflexions qui se sont succédées pour lui donner sa forme contemporaine. La première section du chapitre servira de recadrage terminologique afin de clarifier le flou sémantique qui entoure la notion de responsabilité sociétale et d'explorer ses origines et ses premières théorisations.

La deuxième section traduit une mise en perspective historique de l'évolution du concept de RSE à travers le temps mais également l'espace en examinant les mécanismes de sa dissémination géographique, ses représentations élémentaires ainsi que ses principales manifestations au sein de la société.

Partie I : Etude théorique
Chapitre I
Chapitre II
Chapitre III
Chapitre IV
Chapitre V

Partie II : Etude empirique
Chapitre VI
Chapitre VII
Chapitre VIII
Chapitre IX
Chapitre X

PLAN DU CHAPITRE

SECTION I : AMBIGUITE TERMINOLOGIQUE, ORIGINES ET PREMIERES THEORISATIONS DE LA RSE

I. Ambiguïté terminologique et pluralité des définitions de la RSE

II. Origines et premières théorisations de la RSE

SECTION II : EVOLUTION HISTORIQUE ET DISSEMINATION GEOGRAPHIQUE DE LA RSE

I. Evolution historique de la RSE

II. Dissémination géographique de la RSE

SECTION I. AMBIGUÏTE TERMINOLOGIQUE, ORIGINES ET PREMIERES THEORISATIONS DE LA RSE

Nous nous proposons, dans cette première section, d'analyser l'émergence théorique du phénomène de RSE, d'éclairer l'ambiguïté terminologique résultant de la traduction de l'anglais de l'appellation du concept et d'exposer les différentes définitions proposées dans la littérature. Ensuite nous présenterons les premières tentatives de théorisation du concept de responsabilité sociétale de l'entreprise. Cette section nous permettra de cerner le sens et la signification de ce construit multidimensionnel avant d'explorer par la suite les étapes de son évolution chronologique et de sa dissémination géographique.

I.1. Ambiguïtés terminologiques et pluralité des définitions de la RSE

Depuis son émergence dans les années 1950, le concept de RSE est caractérisé par la pluralité de ses représentations rendant difficile le développement d'une réflexion universelle à son sujet. La communauté des chercheurs évoquent ainsi un flou sémantique ou une ambiguïté lexicale qui qualifie ce phénomène organisationnel. De ce fait, nous nous intéresserons dans ce qui suit, en premier temps à l'éclairage du flou terminologique relatif à cette notion avant de nous attarder sur ses différentes définitions.

I.1.1. Ambiguïtés terminologiques

En raison de la traduction anglo-américaine du concept de « *Corporate Social Responsibility* », plusieurs formulations de la notion de responsabilité de l'entreprise ont vu le jour créant ainsi une source de confusion au sein de la communauté de recherche. Au vu de la multitude d'appellations, le concept a donné lieu à plusieurs formulations qui génèrent une certaine confusion terminologique que nous estimons important de clarifier. En effet la première source d'ambiguïté trouve son origine dans l'acronyme RSE. Le questionnement majeur à cet égard est : doit-on parler de responsabilité sociale ou de responsabilité sociétale des entreprises? La formulation, responsabilité sociale des entreprises, peut signifier dans ce sens qu'il s'agit uniquement du volet social de cette responsabilité. Celui-ci comprend notamment la contribution au bien être des salariés l'amélioration de leurs conditions de travail, le développement des compétences, la promotion de l'égalité hommes/femmes, la favorisation de la diversité ethnique, sociale et culturelle ou encore la consolidation de

l'emploi des jeunes, etc. Or, comme le souligne Elkington (1994), la RSE représente un phénomène multidimensionnel articulé autour d'un triple enjeu appelé « *The Triple Bottom Line* » comprenant le profit « *Profit* », le social « *People* » et l'habitabilité de la planète « *Planet* ». De ce fait, une telle formulation peut être de nature à écarter les deux autres volets de l'engagement de l'entreprise à l'égard de la communauté et du territoire (Cherkaoui, 2016) à savoir les dimensions environnementale et économique. Bouyoud (2010) affirme dans ce sens que le terme « *responsabilité sociale des entreprises* » n'inclut pas l'intégralité des trois aspects essentiels qu'il concerne dans la sémantique et est supposé relater. Par conséquent, nombreux sont les chercheurs qui utilisent le terme « *sociétal* » afin de désigner la responsabilité plus large des entreprises qui englobe les trois dimensions sociale, économique et écologique et d'éviter par conséquent toute confusion. De même, l'organisation internationale de normalisation (ISO) utilise la locution responsabilité sociétale des entreprises pour sa norme ISO26000. Par ailleurs, il est important de souligner que la quasi-majorité des études anglo-saxonnes emploient le terme « *Social* » pour désigner la responsabilité de l'entreprise. Celui-ci revêt dans le lexique anglophone, un sens plus large et désigne à la fois les aspects sociaux, environnementaux, éthiques, économiques et politiques de la relation de l'entreprise avec la société. Nous adopterons par conséquent le terme holistique « *sociétal* » afin de qualifier la responsabilité des entreprises.

I.1.2. Pluralité des définitions

Depuis les années 1960, la RSE connaît une vague continue de proliférations des définitions. En, 1999, Carroll a répertorié plus de vingt définitions différentes du concept. Plus de vingt ans plus tard, « *la RSE apparaît encore comme un concept en cours de définition. Sa théorisation s'effectue par des vagues successives avec l'introduction de nouveaux concepts* » (Igalens et Roussel, 2012). Selon Lockett et al. (2006) l'absence d'une définition consensuelle de la RSE peut s'expliquer par la nature complexe de son domaine qui n'est pas uniquement impacté par les évolutions théoriques et sémantiques mais se trouve également influencé par les agendas politiques, sociaux et managériaux des différentes parties intervenantes. L'absence d'unanimité sur le sujet est ainsi due à la difficulté de trouver une formulation qui satisfasse l'ensemble de ces parties prenantes (Windsor, 2006).

Dans le même sens, Persais (2007, p.79) appuie que « *la notion de RSE est par nature subjective puisqu'elle renvoie à l'idée que chacun se fait du rôle de l'entreprise dans la*

société ». L'auteur soutient par conséquent que la RSE devrait être conçue comme une convention entre acteurs qui reflètent leurs ententes mutuelles. D'après Déjean et Gond (2004), les définitions de la RSE sont hétérogènes et se divisent en deux catégories à savoir les définitions académiques et les définitions institutionnelles. Néanmoins le dénominateur commun entre ces définitions est l'aspect discrétionnaire de la RSE (Decock-Good, 2000) et la mise en évidence de la profondeur du lien entre l'entreprise et la société qui dépasse toute orientation exclusivement économique (Gond, 2006). En effet, la majorité des définitions institutionnelles privilégie l'engagement dans les démarches sociétales au-delà des obligations et clauses légales. Etant donné que les organisations et institutions définissent la RSE en fonction de certains paramètres qui varient d'une structure à une autre tels que la pertinence des parties prenantes, le secteur d'activité ou encore le degré d'internationalisation (Ben Yedder et Zaddem, 2009), les définitions qu'elles proposent sont donc diversifiées et chacune d'entre elles va de pair avec les missions de l'organisme qui est à l'origine de sa formulation. Nous reprenons dans le tableau suivant quelques définitions institutionnelles de la RSE.

Tableau 16 : Quelques définitions institutionnelles de la RSE

Organisme	Définitions institutionnelles	Éléments clés
Ministère français de la transition écologique et solidaire	La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes	Le développement durable, l'amélioration de la société et la protection de l'environnement
Pacte Mondial des Nations Unies (2000)	La RSE consiste à « <i>adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'Homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption</i> »	Les droits de l'Homme, la portée écologique et de la lutte contre la corruption
La Commission Européenne ¹	« <i>L'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes</i> »	Les préoccupations environnementales et sociales et l'activité commerciale
OCDE (2004) (Organisation de coopération et de développement économique)	« <i>On attend des entreprises qu'elles respectent les différentes lois qui leur sont applicables et, dans la pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas consignées dans les textes de loi.</i> »	Respect de la loi et satisfaction des attentes sociétales

¹Communication de la Commission du 22 mars 2006

la Banque mondiale (2004)	« <i>L'engagement (ou l'obligation) pour le monde des affaires de contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les salariés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer la qualité de vie, de la manière optimale pour le développement</i> »	Le monde des affaires, le développement économique durable et la qualité de vie
ISO 26000 (2010)	« <i>Responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui :</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société</i> - <i>prend en compte les attentes des PP</i> - <i>respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales</i> - <i>est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.</i> » 	L'Éthique, la santé et le bien-être de la société, le respect des parties prenantes et de la loi, la compatibilité avec les normes internationales

Source : adapté de Decock-Good (2000)

Les définitions académiques se caractérisent par la volonté de fournir un cadre d'analyse général indépendant des objectifs spécifiques de l'organisation (Déjean et Gond, 2004).

Tableau 17 : Quelques définitions académiques de la RSE

Organisme	Définitions académiques
Bowen (1953)	« <i>La responsabilité sociale des entreprises renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en place les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés désirables dans notre société.</i> »
McGuire (1963)	« <i>La notion de responsabilité sociale suppose que la société a non seulement des obligations économiques et légales, mais également certaines responsabilités vis-à-vis de la société qui vont au-delà de ces obligations.</i> »
Davis et Blomstrom (1966)	« <i>La responsabilité sociale renvoie donc à l'obligation pour une personne de prendre en compte les effets de ses décisions et de ses actions sur l'ensemble du système social. Les hommes d'affaires appliquent la responsabilité sociale lorsqu'ils prennent en compte les besoins et les intérêts d'autres personnes susceptibles d'être touchées par ses actes commerciaux. Ce faisant, ils vont au-delà des intérêts économiques et techniques étroits de leur entreprise.</i> »
Backman (1975)	« <i>La responsabilité sociale fait généralement référence aux objectifs ou aux motivations auxquels les entreprises doivent accorder du poids, en plus de ceux ayant trait à la performance économique (par exemple, les bénéfices)</i> » Parmi les activités RSE l'auteur cite : « <i>l'emploi de groupes minoritaires, la réduction de la pollution, la participation accrue aux programmes d'amélioration de la communauté, l'amélioration des soins médicaux, l'amélioration de la santé et de la sécurité industrielles ainsi que d'autres programmes conçus pour améliorer la qualité de la vie</i> »

Hay et al. (1976)	« <i>La responsabilité sociale oblige les entreprises à prendre des décisions et à s'engager dans des domaines variés tels que : les problèmes de pollution, les problèmes de pauvreté et de discrimination raciale, le consumérisme et d'autres problèmes sociaux</i> ».
Caroll (1979)	La RSE reflète les « <i>attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers des organisations à un moment donné</i> »
Jones (1980)	« <i>La responsabilité sociétale de l'entreprise est la notion selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les groupes constitutifs de la société, autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles</i> »
Anderson (1986)	La responsabilité sociétale a trois principaux champs d'application à savoir : une conformité totale aux lois et actes législatifs internationaux, fédéraux, étatiques et locaux, les normes et les procédures morales et éthiques selon lesquelles l'entreprise exercera ses activités; et les dons philanthropiques
Wood (1991)	« <i>L'idée de base de la responsabilité sociale des entreprises est que les entreprises et la société sont étroitement imbriquées plutôt que distinctes. Par conséquent, la société a certaines attentes quant au comportement approprié des entreprises et leurs résultats</i> »
Amadiou (1999)	La responsabilité sociale de l'entreprise « <i>est une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son (l'entreprise) fonctionnement et de son activité</i> ».
Igalens et Gond (2003)	« <i>La responsabilité sociale renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques</i> »
Pasquero (2005)	L'auteur considère que les chercheurs se trouvent dans une impasse dans leur processus de théorisation. Il se propose donc de définir la RSE comme « <i>un moment précis dans un processus d'adaptation au nouveau contexte</i> » ou comme « <i>la stabilisation d'un accord (durable ou pas) entre l'entreprise et les parties prenantes</i> ». Afin de faire avancer la théorie, il est nécessaire de rompre avec la tradition selon laquelle la RSE n'est qu'une simple extension de la mission économique de l'entreprise vers des objectifs socio-éthiques. Ceci permettra de sortir de cet écueil théorique pour s'ouvrir sur la sociologie, les sciences politiques, etc., et quitter le seul cercle du management. Il faut donc que l'étude de la RSE se rapproche des autres sciences sociales et ancre sa réflexion sur le rôle de l'entreprise dans la société. C'est pour cette raison que Pasquero a appelé aux développements d'un « <i>paradigme socioconstructiviste</i> ».
McWilliams et Siegel (2006)	La RSE reflète les situations dans lesquelles l'entreprise va au-delà de la conformité et mène des actions qui semblent favoriser un bien social, au-delà de son intérêt et de celles qui sont requises par la loi
Bodet et Lamarche (2007)	La RSE représente « <i>un processus en cours dont l'évolution dépendra du jeu des acteurs</i> »

Source : adapté de Decock-Good (2000)

Selon Déjean et Gond (2004), les définitions académiques visent à appréhender la RSE dans sa globalité. Les deux auteurs soulignent une assez forte proximité entre les plus anciennes définitions de la RSE notamment celles proposées par Bowen (1953) ou McGuire, (1963) et les approches managériales du construit présentés précédemment. Les deux auteurs affirment dans ce sens que ces définitions se limitent à la mise en avant du caractère discrétionnaire de la RSE, en insistant sur le fait qu'elle recouvre des dimensions au delà des aspects purement économiques ou légaux de l'activité de l'entreprise. Par ailleurs, l'examen des définitions académiques exposées ci-dessus nous permet de mettre en évidence l'hétérogénéité et les divergences conceptuelles qui distinguent la formalisation de la notion de RSE. Celles-ci renvoient aux fondements et aux mobiles qui ont poussé à son intégration. Bansal et Kandola (2004) soulignent dans ce sens l'absence d'une définition consensuelle et affirment qu'il est plus facile d'identifier une firme socialement irresponsable qu'une firme socialement responsable. Dans un effort d'unification des formalisations conceptuelles de la RSE, Dahlsrud (2008) a analysé 37 définitions utilisées par les chercheurs et a conclu qu'elles reposaient sur cinq dimensions : l'environnement, la dimension sociale, la dimension économique, les parties prenantes et la charité. Suivant la même logique, Lei (2011) appuie que les domaines d'analyse de toutes les définitions de la RSE sont: la durabilité et les obligations sociales telles que les responsabilités économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires.

Enfin, Shafiq (2011) a cerné dix dimensions relevées dans les travaux antérieurs qui résument de manière exhaustive toutes les questions mentionnées dans diverses définitions de la RSE. Ces dimensions sont : l'obligation envers la société, l'implication des parties prenantes, l'amélioration de la qualité de vie, le développement économique, les pratiques commerciales éthiques, le respect de la loi, la volonté, les droits de l'Homme, la protection de l'environnement et la transparence et la responsabilité. Le tableau ci-dessous résume la portée ou les dimensions de chaque définition à différentes périodes (Hamidu et al., 2015).

Tableau 18 : Dimensions des définitions de la RSE

Période et domaine d'intervention	Résumé des dimensions
<p>Années 1950 – 1960</p> <p>Philosophies religieuses et humaines</p> <p>Développement communautaire</p> <p>Philanthropie non réglementée</p> <p>Réduction de la pauvreté</p> <p>Obligation envers la société</p>	<p>Philanthropie</p>
<p>Années 1970 – 1980</p> <p>Prolongation des engagements en matière de RSE</p> <p>La RSE, symbole de la citoyenneté d'entreprise</p> <p>Gestion des relations avec les parties prenantes</p> <p>Réputation d'entreprise</p> <p>Priorités socio-économiques</p> <p>Comblent le fossé de la gouvernance</p> <p>Droits des parties prenantes</p> <p>Responsabilités légales et éthiques</p>	<p>RSE réglementée</p>
<p>Années 1990 - 21e siècle</p> <p>Stratégie compétitive</p> <p>Protection environnementale</p> <p>Durabilité Internationalisation des normes de RSE</p> <p>Transparence et responsabilité</p>	<p>RSE instrumentale / stratégique</p>

Source : Hamidu et al. (2015)

Ceci étant établi nous présentons dans ce qui suit l'évolution historique du concept de RSE.

I.2. Origines et premières théorisations de la RSE

Nous nous intéresserons dans ce qui suit aux origines et aux premières théorisations du concept de responsabilité sociétale des entreprises en vue de retracer son processus de construction théorique. Nous allons donc revenir aux premières représentations du concept de RSE en établissant ses origines américaines affirmées (Gond, 2006 ; Pasquero, 2005).

Son identité, tributaire en grande partie de ce cadrage théorique qui l'a qualifié depuis son émergence se trouve dissimulée dans les questionnements traditionnels de la société américaine sur le lien entre l'individu et l'institution (Pasquero, 2005, cité par Boussoura, 2012). Visant à répondre aux questionnements et aux revendications à l'égard du rôle joué par l'entreprise au sein de la société, le concept de RSE s'est graduellement cristallisé en débats académiques (Gond, 2006) dans la continuité d'une réflexion philosophique et managériale menée dans un contexte caractérisé par de multiples crises politiques, économiques et sociales de l'entre deux guerres.

I.2.1. Origines américaines de la RSE

Bien que le concept moderne de la RSE présente des origines étasuniennes confirmées (Pasquero, 2005 ; Gond, 2006), ses premières manifestations remontent à des siècles dans le passé, lorsque ses appellations variaient selon l'époque et le lieu. Le point de départ peut dans ce contexte, être 500 ans av. J.-C, au temps de l'Athènes classique.

En effet, en Grèce Antique, la notion d'héroïsme renvoyait à la responsabilité sociétale dans la mesure où elle exigeait que les groupes et individus socialement et financièrement avantagés soient tenus d'œuvrer et d'agir d'une manière responsable pour le bien de la communauté (Rodié, 2007). Le professeur Nikos, expert grec dans le domaine de la RSE, souligne dans ce sens la nature intemporelle de l'idée à l'origine de la responsabilité sociétale qui vise à créer une société meilleure à l'image de celle de l'âge d'or de l'Athènes antique (Nikos, 2004)¹. Pasquero (2005) affirme, de son côté, que les origines de la RSE remontent à encore plus loin, à l'Antiquité, vers 1795 av. J.-C, du temps du code d'Hammourabi. En effet, le code de lois établi par ce roi de Babylone comprenait plusieurs articles étroitement liés à la notion de responsabilité sociétale, notamment pour organiser les relations commerciales en

¹ Avlonas NIKOS, «The Origins of Social Responsibility in Ancient Greece», 2004, p. 6, disponible sur le site <http://www.cse-net.org>

clarifiant les droits et les devoirs des parties contractantes. Pasquero (2005, p. 82) appuie ainsi que « *La RSE ne serait alors que la transposition au monde du capitalisme libéral de ce que le code d'Hammourabi était pour le monde du despotisme antique.* » L'idéologie de la RSE relève donc des temps anciens et le phénomène est loin d'être un concept récent ou un effet de mode dans le contexte organisationnel.

Par ailleurs, de nombreux auteurs ont affirmé que les origines académiques de la RSE sont américaines et se sont intéressés aux conditions socioéconomiques et idéologiques favorables à l'apparition de cette néo-doctrine (Heald, 1961 ; 1970 ; Epstein, 2002). Selon Pasquero (2005, cité par Boussoura, 2012, p.27), trois groupes de facteurs ont contribué à la genèse de la doctrine de la RSE. Ces facteurs qui puisent leur origine dans les questionnements de la société américaine sur le lien entre l'individu et l'institution se répartissent en trois catégories à savoir : les raisons philosophiques, éthiques et pragmatiques

1.2.1.1. Raisons philosophiques

Celles-ci se réfèrent aux questionnements permanents du capitalisme américain sur sa légitimité causés par les crises d'identité de la société américaine ainsi que par les débordements du libéralisme économique. En effet, la montée des grands « *trusts* » dès 1860 et l'exposition de leurs abus sociaux et économiques relatifs au comportement des grandes entreprises a contribué à la promulgation des lois anti-monopoles « *anti-trust statutes* » des années 1890-1920, qui ont réorganisé l'économie de marché du pays. Jusqu'à récemment, ces lois très en avance sur leur temps étaient reconnues comme des modèles de sévérité.

Plus tard, l'hostilité publique à l'égard des grandes entreprises a été alimentée par les crises économiques récurrentes des années 1870-1920, à savoir l'effondrement de 1929 et la Grande Dépression qui a suivi. A partir de la fin du 19^{ème} siècle, une vaste littérature critique (Veblen, 1899, cité par Pasquero, 2005) a émergé afin de dévoiler et combattre les abus de l'époque. Cette littérature se trouve à l'origine des mouvements réformistes de l'époque tels que Myrdal en Suède, Keynes en Angleterre ou Perroux en France. D'autres recherches se sont portées sur la dénonciation des dépassements des grandes entreprises et ont généré l'activisme social du 20^{ème} siècle ainsi que les différents mouvements syndicaux et de réforme de l'entreprise (défense des consommateurs, défense des travailleurs, défense des petits actionnaires, défense de l'environnement, défense des droits civiques, etc.).

Par ailleurs, Pasquero (2005) souligne que les défis techniques et militaires auxquels le système capitaliste américain devait faire face pendant la deuxième guerre mondiale et la guerre froide, notamment face au succès technologique de l'union soviétique, ont rendu nécessaire la réaffirmation de sa légitimité. Dans le cadre des réformes instaurées, les écoles de gestion américaines ont intégré de nouveaux cours à leurs cursus où les traditions historiques, légales, politiques et éthiques du monde des affaires étaient analysées. Ces cours de culture générale se sont ensuite orientés vers le management et se sont ensuite transformés en cours de responsabilité sociétale des entreprises.

1.2.1.2. Raisons éthiques

Dans son ouvrage « *L'Éthique protestante et L'Esprit du capitalisme* » publié en 1905, Max Weber s'est penché sur la description détaillée de l'éthique du travail. Celle-ci pose les normes sociales incontestables telles que l'honnêteté et la continuité des efforts au travail. Epstein (2002, cité par Pasquero, 2005) appuie que cette éthique se base sur la religion d'une part et sur une forme d'idéalisme d'autre part.

La prospérité des entreprises et leur mérite sont dès lors liés à leur responsabilité aux besoins de la société. Les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes, ou acteurs sociaux principaux définissent la légitimité de son succès. Ainsi, la qualité des produits, la rémunération équitable des salariés ou encore le respect des fournisseurs représentent les piliers comportementaux de l'entreprise socialement responsable.

1.2.1.3. Raisons pragmatiques

L'intensification des problèmes socioéconomiques dus à l'optimisation croissante du fonctionnement du système capitaliste américain pendant les années 1960, a suscité des critiques ardentes envers ce système et le rôle des grandes entreprises. En effet, l'exploitation accrue des richesses du pays par ces entreprises a donné lieu à des émeutes, des discriminations, et des ripostes généralisées à l'encontre de pratiques organisationnelles qui étaient avant cela tolérées. De puissants groupes de pression se sont donc formés et ont permis d'influencer le pouvoir politique qui à son tour s'est vu promulguer plusieurs réglementations publiques qui obligent les entreprises à protéger les consommateurs, l'environnement, la santé des travailleurs et les droits des minorités. En réponse à cela, plusieurs entreprises ont

volontairement instauré ces démarches sociétales afin de faire face à l'instabilité qui caractérisait leur environnement. Le concept de RSE, qui jusque là n'avait guère migré hors des universités, investissait ainsi le discours public (Pasquero, 2005).

I.2.2. Première théorisation du concept de la RSE

La publication du célèbre ouvrage de Bowen en 1953 « *Social Responsibilities of the Businessman* » marque la naissance du concept moderne de la Responsabilité sociétale de l'entreprise et son introduction comme objet de gestion au sein de la communauté académique. Décrit par Carroll (1999) comme marquant l'ère moderne de la responsabilité sociétale, l'ouvrage de Bowen a divers mérites quant à la théorisation du concept. En effet, non seulement les responsabilités sociales des hommes d'affaires de l'après-guerre y sont définies pour la première fois : « *elles renvoient aux obligations des hommes d'affaires de suivre les politiques, de prendre les décisions, ou de suivre les orientations qui sont désirables en termes d'objectifs et de valeurs pour notre Société.*¹ », mais une première problématisation du concept y est proposée également.

Gond (2006) appuie dans ce sens que Bowen a pu positionner la RSE à la fois par rapport à la théorie économique et au problème de gouvernance de l'entreprise. Ceci a donc permis la résurgence de la RSE dans le domaine des affaires comme démarche volontaire visant à protéger l'entreprise des interventions et des régulations massives de l'État. En la proposant comme un nouveau mode de régulation de l'économie américaine, Bowen a mis en place les outils nécessaires tels que la négociation et l'audit social, etc. (Acquier et Aggeri, 2008). Par ailleurs, la réflexion de l'auteur a été largement inspirée des courants religieux dominants aux Etats Unis à l'époque. Pasquero (2005, p.91) souligne à cet effet que « *ce livre fut écrit à la suite d'un travail de fond commandé par le Federal Council of Churches, une organisation parapluie de dénominations protestantes. On ne saurait trop insister en effet sur les liens étroits entre organisations religieuses et promotion de la RSE aux États-Unis, aussi bien sur le plan doctrinal (définir le contenu de la RSE) que sur celui de l'activisme social (poursuivre les entreprises jugées fautives)* ». Afin d'illustrer le raisonnement de Bowen quant à la démarche de construction de la RSE, Gond (2006, cité par Boussoura, 2012) reprend la table des matières de l'ouvrage.

¹ Traduit par Acquier et Gond (2007)

Tableau 19 : La table des matières de l'ouvrage de Bowen (1953)

1. Introduction
2. Les buts économiques
3. Les responsabilités sociales et le Laissez Faire
4. Les aspects sociaux des décisions des hommes d'affaires dans le capitalisme d'aujourd'hui
5. Les vues protestantes sur les responsabilités sociales des hommes d'affaires
6. La conception que l'homme d'affaires a de ses responsabilités sociales
7. La conception que l'homme d'affaires a de ses responsabilités spécifiques
8. Pourquoi les hommes d'affaires sont-ils concernés par leurs responsabilités sociales ?
9. Pourquoi les hommes d'affaires sont-ils concernés par leurs responsabilités sociales ? (suite)
10. La doctrine de la responsabilité sociale : quelques critiques
11. La loi et la doctrine de la responsabilité sociale
12. Vers une amélioration de l'efficacité de la responsabilité sociale dans les décisions d'affaires
13. Propositions : changements dans l'organisation et la pratique des affaires
14. Propositions : les conciles industriels
15. Autres propositions

Source : Boussoura (2012, p.33)

Boussoura (2012) souligne dans ce sens la logique spécifique suivie dans l'articulation des chapitres de l'ouvrage. Il explique que l'auteur tente dans un premier temps de réconcilier les perspectives économique et sociétale de la RSE. Il envisage la RSE comme une solution intermédiaire ou un terrain de milieu entre deux extrêmes : la politique du « laissez-faire » qui a ses répercussions sociales et organisationnelles négatives, et l'intervention intensive de l'État, qui représente un risque pour les affaires. L'auteur établit par la suite l'étroitesse du lien entre la RSE et la doctrine protestante. Il évoque également le contexte d'émergence et les facteurs d'institutionnalisation de la RSE ainsi que les circonstances qui ont permis la prise de conscience collective des vertus de cette doctrine. L'accent est notamment mis dans ce sens sur les mouvements syndicaux ouvriers ayant permis le rapprochement entre le gouvernement et les hommes d'affaires (Gond, 2006). Ayant établi la situation de la RSE par rapport au contexte religieux et socio économique de la période après guerre, l'auteur examine le contenu de la responsabilité sociétale et énumère les raisons qui ont conduit à l'intérêt croissant des hommes d'affaires à l'égard de la doctrine. Finalement, l'exercice juridique de la responsabilité sociétale ainsi que les conditions d'efficacité organisationnelle sont détaillées.

Dans ce cadre, Boussoura (2012, p.33) affirme que « *L'ouvrage de Bowen (1953) a pu ainsi fournir dès les années cinquante des éléments de réflexion très rigoureux qui s'apparentent aux versions contemporaines de la RSE (théorie des parties prenantes, lien entre la RSE et la gouvernance d'entreprise). Il constitue ainsi un point d'appui majeur pour développer une véritable théorie de la responsabilité sociale...».*

SECTION II. EVOLUTION HISTORIQUE ET DISSEMINATION GEOGRAPHIQUE DE LA RSE

Ayant clarifié la signification de la notion de responsabilité sociétale des entreprises et exploré ses premières théorisations, nous disposons à présent d'une meilleure compréhension du sens du concept. Nous nous proposons de compléter, l'éclairage de ce construit en nous intéressant tout d'abord à l'évolution chronologique de la RSE à travers les années et les principaux changements qui l'ont touché. Ensuite, nous examinerons la multiplicité de ses manifestations dans les différents contextes économiques, politiques, sociaux et culturels en explorant son processus de dissémination géographique.

II.1. Evolution historique du concept de RSE

Nous consacrerons cette partie à la mise en perspective historique du concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en vue de retracer son processus de construction théorique. Nous nous proposons donc de revenir aux premières représentations du concept de RSE qui trouvent leurs origines aux Etats Unis avant de se disséminer géographiquement et s'enrichir des nouveaux défis de la société contemporaine (Pasquero, 2005). En effet ce recadrage historique nous semble primordial dans l'éclairage des changements théoriques et sémantiques et des modes de problématisation de la RSE.

En nous appuyant sur l'évolution chronologique proposée par Boussoura (2012) et la revue généalogique de la littérature relative à la RSE d'Acquier et Aggeri (2008) nous exposerons donc les phases de développement historique de la RSE. En effet, selon les deux auteurs, « *la démarche généalogique vise à comprendre la manière dont différents cadres théoriques sont historiquement situés. En s'intéressant à la formation et à la diffusion des concepts, l'approche généalogique cherche à souligner l'historicité des manières de penser et de problématiser de nouveaux objets de recherche.* » (Acquier et Aggeri, 2008, p.132). L'évolution historique s'articule ainsi autour de cinq étapes que nous exposerons ci-dessous à savoir : l'émergence et les premières théorisations du concept de RSE (1950-1965), les premières formalisations des rapports entre l'entreprise et la société (1965-1980), les tentatives de synthèse et le développement de concepts intégrateurs (1980-1995) et la décadence théorique et l'émergence des « *marchés de la vertu* » (1995-2009).

II.1.1. L'émergence de la notion de RSE (1950-1965)

Le début du 19^{ème} siècle marque la naissance de la notion moderne de RSE dans la littérature économique et managériale nord-américaine. En dépit de la nouveauté relative du concept en Europe, ce dernier a alimenté les débats aux Etats-Unis particulièrement depuis la publication de l'ouvrage séminal de Bowen « *Social responsibilities of the businessman* » en 1953. Un an plus tard, Peter Drucker consacre la conclusion de son ouvrage « *The Practice of Management* » aux responsabilités des managers (Drucker, 1954). Il estime dans ce sens que les grandes entreprises doivent assumer de nouvelles responsabilités au-delà de leurs obligations économiques et que ces enjeux sociaux sont indissociables de la performance. La perspective de Drucker souligne ainsi pour les managers, la nécessité de prendre en considération leur environnement dans leurs processus décisionnels et dans leurs pratiques. Drucker rejette dans ce sens la perspective utilitariste de l'économie prônée par Smith qui stipule que l'ensemble des actions individuelles des acteurs économiques, guidées uniquement par des motivations égoïstes contribuent à la richesse et au bien être commun.

Au cours des années suivantes, les tentatives de définition de la RSE se sont succédées et ont concrétisé la perspective d'un contrat entre l'entreprise et la société où la responsabilité sociétale relève d'une obligation supplémentaire morale ou réglementaire. Davis (1960, p.70), définit dans ce sens la RSE comme « *les décisions et les actions prises pour des raisons autres que les intérêts économiques ou techniques de l'entreprise* ». Suivant la même lignée, McGuire (1963, p.144) affirme que « *L'idée de responsabilité sociétale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations* » (*Traduction libre*). Couplées aux apports de Bowen (1953) et de Drucker (1954), les tentatives de définition de Davis (1960) et McGuire (1963) représentent les premières théorisations du concept et le commencement de la structuration et de la formalisation de la RSE. Elles ont permis d'établir les fondements de la RSE et de relever certains questionnements critiques sur le rôle joué par les grandes entreprises dans la société ainsi que le contrat moral implicite qui les lie à celle-ci et qui retrouve sa source dans la déontologie des dirigeants. Ces fondements ainsi définis de la RSE représentent la base sur laquelle de nombreuses recherches ultérieures se sont fondées (Boussoura, 2012). Toutefois, la critique majeure adressée à cette perspective pionnière réside dans sa nature normative qui ne mobilise

pas les pratiques d'entreprise et qui manque de fondements théoriques consistants et hétérogènes qui puissent justifier son adoption.

Frederick (1986, cité par Acquier et Aggeri, 2008) affirment que ces premières théorisations sont superficielles et plongées dans un « *brouillard normatif* » donnant lieu à une éclosion de « *débats philosophiques stériles* ». De plus, les tenants de la suprématie des actionnaires sur les autres parties prenantes de l'organisation affirment que les principes sur lesquelles se base la RSE à savoir la reconnaissance des besoins des autres acteurs économiques et d'une mission au delà de la réalisation du profit font d'elle une doctrine « *profondément subversive* » et qu' « *il existe peu de courants aussi dangereux pour les fondements même de notre société libre que l'acceptation, pour les dirigeants d'entreprise, d'une responsabilité autre que celle de maximiser le rendement de l'argent de leurs actionnaires* » (Friedman, 1962, cité par Acquier et Aggeri, 2008).

II.1.2. Les premières formalisations des rapports entre l'entreprise et la société (1965-1980)

Après une période d'amélioration continue de leur image à la fin de la Seconde Guerre Mondiale, les institutions américaines connaissent à partir des années 1965 une vague brutale de questionnements et de contestations quant à leur légitimité. Frederick (1994, cité par Acquier et Aggeri, 2008) souligne la nature conflictuelle des relations entre les entreprises et les autres organismes de la société. La légitimité de l'entreprise, voire son existence même étaient remises en cause.

Suite à ces courants contestataires, une importante vague de régulation voit donc le jour entre les années 1960 et les années 1970. Parmi ces travaux, Acquier et Aggeri (2008) citent Carson (1962) qui souligne l'irréversibilité des dégâts causés par l'usage des pesticides et annule par la même occasion la perception erronée de la capacité infinie d'absorption de notre planète ou encore Nader (1965) qui a mis en cause le constructeur automobile General Motors pour non respect des normes de sécurité. Au cours des années 1970, plusieurs organismes et mouvement sociaux et environnementaux ont été créés. Parmi lesquels l'agence publique de protection des consommateurs ou la « *Consumer Product Commission* » (CSPC), le mouvement international pour la protection et le respect des Droits de l'Homme « *Amnesty International* » ou encore la commission américaine sur l'égalité des opportunités d'emplois

«*US Equal Employment Opportunity Commission* ». L'action organisationnelle s'est ainsi retrouvée encadrée par de nouvelles formes de régulations qui ont provoqué des changements radicaux et profonds dans les modes de gestion des affaires (Boussoura, 2012).

Dans la recherche de modes de gestion et de pratiques effectives qui satisfont les nouvelles exigences sociales et environnementales auxquelles l'entreprise fait face, le concept de réceptivité sociale des entreprises ou « *Corporate Social Responsiveness* » voit le jour grâce aux travaux d'Ackerman (1975) et d'Ackerman et Bauer (1976). Loin des débats théoriques qui portaient jusque là sur les croyances et convictions des dirigeants, ces travaux comportent une analyse minutieuse des processus de déploiement des démarches sociétales au sein de l'entreprise ainsi qu'une riche description des démarches, politiques et instruments utilisés par l'entreprise en matière de RSE. La réceptivité sociale permet donc à l'organisation de ne plus subir son environnement mais également de le contrôler et de développer une réaction adéquate sous la forme d'une approche managériale qui matérialise le processus de réponse.

II.1.3. Les tentatives de synthèse et le développement de concepts intégrateurs (1980-1995)

Marquée par un recul des pratiques entrepreneuriales sociétales, cette période est caractérisée par la migration du discours sociétal vers des thèmes alternatifs (Boussoura, 2012) émanant de leur tentative de consolidation et d'unification des approches dans une quête de théorie intégratrice des théories sur la RSE (Acquier et Aggeri, 2008). Parmi les concepts intégrateurs, nous retrouvons la performance sociétale de l'entreprise et la théorie des parties prenantes ou « *Stakeholder Theory* ». Nous reviendrons sur cette théorie de façon plus détaillée dans la prochaine section et présenterons dans ce qui suit le concept de performance sociétale.

Le concept fédérateur de performance sociétale des entreprises (PSE) ou « *Corporate Social Performance* » a été introduit et modélisé théoriquement pour la première fois par Carroll (1979). Ses travaux de conceptualisation se sont prolongés par la suite grâce aux recherches de Wartrick et Cochran (1985), Wood (1991), Clarkson (1995) ou encore Swanson (1999). Selon Carroll (1979, cité par Acquier et Aggeri, 2008), la performance sociétale comporte trois dimensions à savoir les principes de responsabilité sociale adoptés par l'entreprise qui reflètent les premières théorisations sur la responsabilité des managers et les obligations des

grandes entreprises à l'égard de la société, les modes de réponses et processus de déploiement de la RSE qui renvoient essentiellement à la notion de réceptivité sociétale, et l'ensemble des enjeux sociaux auxquels l'entreprise doit faire face. Les travaux qui ont suivi ont adopté la même théorisation de la PSE mais se sont basés sur une réflexion plus complexe. Dans ce cadre, nous citons les travaux de Swanson (1995) qui mettent en relief l'impact de la culture organisationnelle dans la définition et le déploiement des démarches RSE ainsi que la modélisation de Clarkson (1995) qui intègre la théorie des parties prenantes comme fondement de la performance sociétale. Toutefois, en dépit de la prolifération des études visant à établir un lien statistique entre la performance sociale et financière de l'entreprise (Orlitzky et al., 2003 ; Allouche et Laroche, 2005 ; Gond, 2006), ces différentes recherches ne sont pas parvenues à établir de causalité évidente et à clore les controverses autour du lien entre la performance financière et la performance sociale de l'entreprise (Acquier et Aggeri, 2008).

II.1.4. Décadence théorique et émergence des « marchés de la vertu » (1995-2015)

Durant cette dernière phase, le concept de RSE s'est vu approprié par une large proportion d'entreprises et d'organismes sociaux. On assiste alors à une « *marchandisation de la RSE* » (Acquier et Gond, 2006) et une marginalisation de ses vertus originelles (Boussoura, 2012). La RSE devient ainsi l'objet de l'influence grandissante de nouvelles figures d'acteurs socioéconomiques telles que les consultants, les certificateurs, les agences de notation et de communication, les investisseurs, les gestionnaires de fonds, etc. (Acquier et Aggeri, 2007) et on assiste à l'émergence des « *marchés de la vertu* ». Ceux-ci font référence selon Vogel (2005) « *aux marchés de l'investissement socialement responsable (Déjean, 2005), au commerce équitable et à d'autres produits marchands associés au développement durable.* » (Acquier et Aggeri, 2008, p. 149). Des activités marchandes sont intégrées au processus d'instauration et de déploiement de la RSE et celle-ci se transforme peu à peu en secteur d'activité à part entière (The Economist, 2005, cité par Acquier et Gond, 2006) où « *les experts tirent leur puissance de l'incertitude et des preuves qu'ils fournissent mais ils sont soumis par la relation marchande entretenue avec leurs clients que sont les entreprises évaluée* » (Lamarche, 2009, p.13). Parmi ces preuves et outils fournis, nous retrouvons les guides de bonnes pratiques en termes de responsabilité sociétale et les normes internationales tels qu'ISO26000. Par ailleurs, ces consultants ont contribué à l'hybridation du concept de

RSE avec celui du développement durable (DD), ce qui a dénaturé la RSE de sa dimension militante (Acquier et Aggeri, 2008). Nous nous proposons dans ce cadre d'éclaircir cet amalgame issu de ce nouveau langage managérial en présentant dans le tableau ci-dessous les différences entre la RSE et le développement durable.

Tableau 20 : Différences entre la RSE et le développement durable

Origines et définitions du DD	Différences entre la RSE et le DD
<ul style="list-style-type: none"> - Apparu pour la première fois en 1980 dans le cadre d'une étude préparée de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature, l'UICN : <i>Stratégie mondiale de la croissance La conservation des espèces vivantes au service du développement durable</i> (UICN/PNUE/WWF,1980). - En 1987, l'appellation connaît un immense succès suite à la présentation du rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations unies, dit rapport Brundtland, intitulé « <i>Notre avenir à tous</i> » - Il s'agit « <i>d'un développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs, notamment pour les plus démunis</i> » - Jonas (1990) souligne le rôle occupé par l'humanité dans l'environnement et lui impose la prévoyance des dommages potentiels qu'elle peut potentiellement causer. - Officialisée par Le Sommet de La Terre De Rio de Janeiro en 1992 : « <i>les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature</i> » 	<ul style="list-style-type: none"> - Le DD est de nature macroéconomique et macro-sociale et s'applique à l'échelle planétaire et non pas directement à une entité particulière. - Il implique en principe une considérable portée politique. Par exemple, tous les pays de l'union européenne ont l'obligation de mettre en place une stratégie nationale de développement durable. - Il interpelle l'entreprise dans ses finalités, et fournit les principes qui fédèrent les activités économiques alors que la RSE représente une réponse de l'entreprise aux interpellations sociétales (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) - La RSE représente une déclinaison du DD dans les entreprises. Un moyen d'application des règles génériques énoncées par les rapports de DD. - le DD impacte diverses catégories d'acteurs telles que l'état, le marché ou la société civile et donc les citoyens et les consommateurs. - la RSE impacte uniquement les entreprises et donc le marché - La RSE est un outil de contribution efficace au DD pour les entreprises

Source : Adapté de Hammach (2016)

Par ailleurs, Boussoura (2012) souligne la fissure entre la théorie et la pratique de la RSE qui s'est accentuée durant cette période. Il s'agit selon le chercheur d'une séparation entre la perspective académique qui fournit des règles morales générales sur les comportements à adopter par l'entreprise et la perspective managériale qui exige des outils et pratiques concrets lui permettant de matérialiser effectivement la RSE (Acquier et Gond, 2006).

Gerde et Wokutch (1998) appuient la saturation de la littérature sur la RSE et la stagnation des initiatives de traduction de la notion en pratiques effectives. Face à ces critiques, Windsor (2001) propose de porter l'attention sur les valeurs et les caractéristiques psychologiques des managers, qui sont les preneurs de décisions en termes de démarches sociétales et de dresser un cadre d'analyse de ces valeurs afin de s'assurer de leur bien-fondé (Boussoura, 2012).

Ayant retracé l'évolution chronologique de la RSE, nous passons dans ce qui suit à la dissémination géographique du concept.

II.2. Dissémination géographique du concept de RSE

Dans le but de compléter notre compréhension de l'évolution du concept de la RSE, nous nous proposons d'étudier non seulement sa propagation chronologique mais également spatiale. L'étude des mécanismes de dissémination géographique de la RSE au-delà de son lieu d'émergence à savoir le territoire américain, permet de compléter l'analyse de ce concept qui semble être en continuel développement (Gond, 2006). Nous recenserons d'abord les facteurs qui ont contribué au maintien de la vivacité du concept aux Etats Unis et à sa propagation en Europe, ensuite nous présenterons le modèle européen de la RSE avant de clore en analysant le contexte géographique de notre étude à savoir le terrain tunisien et sa déclinaison du modèle de la responsabilité sociétale.

II.2.1. Terrain propice à l'expansion de la RSE aux Etats-Unis

Selon Pasquero (2005), l'émergence et le développement de la RSE aux Etats Unis ne relève pas du hasard. En effet, même si les conditions historiques qui ont caractérisé le pays à l'époque étaient communes à d'autres nations, la société américaine représente un terrain particulièrement propice à ce type de débats. L'auteur explique ainsi le maintien de la vivacité du concept de RSE aux Etats Unis par quatre facteurs socioculturels spécifiques.

Le premier facteur est l'individualisme. Il traduit la RSE comme une réponse logique au questionnement portant sur la relation entre l'intérêt individuel ou celui de l'entreprise et l'intérêt collectif ou celui de la société dans le contexte d'une économie de marché. Selon la perspective utilitariste Smithienne ou le bien-être commun résulte de l'addition des actions individuelles, la RSE peut particulièrement être envisagée comme une solution à la problématique du rôle de l'entreprise au sein de la société. Le deuxième facteur est relatif au

pluralisme démocratique. En effet, sous l'influence d'un discours public articulé par plusieurs entités et acteurs tels que les médias, les associations ou encore les leaders d'opinion, le concept de RSE s'est retrouvé en perpétuelle redéfinition et théorisation.

Pasquero (2005) appuie dans ce sens que la pertinence de l'expérience américaine de la RSE et son statut de pionnière dans le monde des affaires est tributaire en grande partie de son élan de créativité et de sa capacité de renouvellement. Le troisième facteur est le moralisme. Dans ce cadre, l'auteur explique que la RSE a connu son expansion aux Etats Unis grâce au terrain éthique favorable qu'offre la société américaine de par son fond moraliste. Elle traduit ainsi un moyen d'adhérence et de conformisation aux normes du groupe. Enfin le quatrième facteur est l'utilitarisme. A cet effet, la RSE offre aux entreprises « *la possibilité de limiter les risques de dérapages graves et coûteux* » et permet « *de les conduire à innover sur des plans autres que les plans techniques ou économiques.* » (Pasquero, 2005, p.87). Elle représente dans ce sens, une alternative efficace d'efficience et d'efficacité organisationnelle.

II.2.2. Diffusion mondiale de la RSE

Plus de trente ans après son émergence en Amérique, le concept de RSE effectue son entrée dans le contexte européen grâce à certaines initiatives de la Commission européenne, entreprises au début des années 2000. A l'image de l'expérience américaine où elle représente la traduction des valeurs morales dominantes de la société, l'adoption de la RSE en Europe est en grande partie tributaire de sa fonctionnalité perçue d'outil de création d'emploi et de lutte contre l'exclusion sociale (Pasquero, 2005) Selon Pasquero (2002), trois facteurs amplificateurs expliquent la mondialisation de la RSE à savoir la poussée libertaire, la poussée technologique et la poussée mondialiste.

II.2.2.1. Poussée libertaire

Celle-ci met en valeur les initiatives individuelles comme outil de régulation sociétale dans un contexte où le rôle de l'état est de plus en plus restreint, à condition qu'elles s'accompagnent par un sens développé du devoir et des responsabilités. Davis et Blomstrom (1966, cité par Pasquero, 2005) s'appuient dans ce sens sur « *la loi d'airain de la responsabilité* » qui stipule que toute entreprise qui use de son pouvoir de manière irresponsable finira par le perdre. Cette liberté des entreprises qui caractérise l'économie américaine, exige que celles-ci la méritent en remplissant leur devoir envers l'environnement et la société d'une manière cadrée

et orientée même en l'absence de lois et de normes réglementaires. Pasquero (2005) affirme que cette ouverture au marché qui a toujours caractérisé l'économie américaine est relativement récente en Europe et explique l'entrée significative de la RSE dans le contexte européen à partir des années 2000.

II.2.2.2. Poussée technologique

En dépit de ses divers bénéfices en termes de productivité et de performance, la révolution technologique a engendré de nouveaux enjeux sociétaux aussi bien éthiques qu'environnementaux, sociaux ou encore politiques. Grâce au développement des technologies de l'information et de la communication et sous la pression des ONG, l'influence des réseaux planétaires est devenue de plus en plus importante et les entreprises sont devenues les premiers responsables en cas de détérioration de l'environnement.

II.2.2.3. Poussée mondialiste

Celle-ci se traduit par la mondialisation de la RSE suite à la suppression des frontières commerciales entre les pays et la multiplication des accords de libre échange. Devant une réglementation mondiale limitée, les entreprises sont appelées à assumer les responsabilités de leurs démarches et pratiques et à en anticiper les conséquences. Ceci a conduit au développement de nouvelles formes de solidarité où des réunions internationales sont de plus en plus organisées afin d'aboutir à des accords relatifs aux problématiques mondiales environnementales, économiques, sociales ou politiques. Parallèlement, les ONG continuent d'attirer l'attention des acteurs mondiaux sur l'urgence et l'importance des enjeux mondiaux.

II.2.3. Modèle européen de la RSE

Tel qu'avancé précédemment, la RSE effectue officiellement son entrée dans la scène européenne au début des années 2000 (Pasquero, 2005). Toutefois, un examen plus approfondi de l'historique du concept nous permet de découvrir que certains de ses développements ont émergé en Europe bien avant cela, précisément pendant les années 1970. En effet, Jacques Delors, homme d'état français et président de la Commission européenne de 1985 à 1995, a publié un ouvrage sur les indicateurs sociaux (Delors, 1971, cité par Pasquero, 2005) à partir des statistiques françaises. Ce livre a eu pour but de fournir des indications raisonnables de l'ampleur des problèmes socio-économiques et de l'étendue des progrès

réalisés dans le traitement de ces problèmes. Ainsi, il est généralement considéré que la position favorable de la Commission européenne à l'égard de la RSE pendant les années 2000 est tributaire de ce rapport.

Cette expérience, s'est poursuivie en 1975 par la publication du rapport Sudreau sur la réforme de l'entreprise qui promeut l'accroissement de l'autonomie des salariés, la protection des consommateurs et la prise en compte des contraintes environnementales. Elle se voit institutionnalisée en 1977 par l'instauration de l'obligation de publication d'un bilan social pour les entreprises de plus de 300 employés. Par la suite, la publication du rapport Brundtland en 1986 qui introduit officiellement la notion de développement durable, marque par la même occasion le commencement de l'institutionnalisation de la RSE au niveau mondial. Cet événement permet à la Commission européenne quinze ans plus tard, de se saisir du concept. Elle lui fournit en 2001 un cadre institutionnel et clarifie que la RSE se matérialise à travers les initiatives individuelles des entreprises de contribuer au bien être de la société et à améliorer l'environnement. Outre le caractère volontaire de la RSE et sa portée, le Livre Vert édité par la Commission des communautés européennes¹ souligne l'intérêt accordé à la satisfaction des besoins des parties prenantes et rajoute que « *Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite [...]. Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités* ».

Le Parlement européen (PE) propose par la suite l'intégration de la RSE dans tous les domaines de compétences de l'Union Européenne. Les initiatives d'institutionnalisation de la RSE se poursuivent ensuite par l'organisation du Forum plurilatéral européen sur la RSE en 2002, la présentation de l'Agenda social renouvelé pour 2005- 2010 qui souligne l'importance de la RSE dans l'atteinte des objectifs de croissance à travers la création d'emplois ou encore le lancement de « *l'Alliance européenne pour la responsabilité sociale des entreprises* » en 2006 sous l'égide de CSR-Europe et de Business Europe qui a pour but de faciliter,

¹Commission des communautés européennes, *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises : Livre vert*, juillet 2001.

pour toutes les entreprises impliquées dans démarches RSE, la mobilisation et la reconnaissance des différentes initiatives en la matière et de fournir des critères pour mesurer leurs réponses dans ce domaine. Parallèlement, une prolifération des recherches académiques a accompagné cet avancement institutionnel. Ainsi, de nombreux chercheurs français se sont intéressés à l'étude de la RSE parmi lesquels nous citons Michel Capron, Jacques Igalens, Yvon Pesqueux, Aurélien Acquier, etc.

Diverses associations académiques ont également vu le jour à l'instar de l'ADERSE (Association pour le Développement de l'Enseignement et de la Recherche sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise) en 2002, ou le RIODD (Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable) afin d'accompagner les chercheurs et de les orienter dans leurs études portant sur la RSE et le développement durable.

Ceci étant établi, certaines différences entre le modèle américain et le modèle français de la RSE ont été établies. Sison (2009) affirme que ces disparités sont liées à des raisons culturelles, politiques et socioéconomiques. Dans le mesure où la culture américaine est considéré individualiste et pragmatique, l'intervention de l'état est réduite, les lois et les réglementations sont restreintes et la responsabilité de l'entreprise se résume à la production de biens et services pour l'ensemble des ses parties prenantes internes et externes.

Les initiatives individuelles en matière de RSE ainsi que les pratiques volontaires y trouvent ainsi un terrain propice à leur développement. Paradoxalement, la culture européenne puise ses racines dans ses valeurs et règles tacites et se trouve moins orientée vers les résultats et plus vers la valeur du travail et le bien être de la collectivité. La responsabilité de l'entreprise à l'égard de la société transcende les dispositions de la loi selon la perspective européenne. Le modèle économique européen prend la forme d'Etat-providence (Boussoura, 2012). Selon Amable (2005, cité par Igalens et al., 2008) le modèle économique français prône la protection de l'emploi et la protection sociale. Les notions de solidarité se trouvent à la base de définitions des politiques salariales. La RSE relève selon cette perspective d'une forme d'adhérence et de protection des valeurs de solidarité et de philanthropie véhiculées par la société et appuyées par un corpus réglementaire bien défini. Nous citons dans ce contexte, l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) qui fixe l'obligation pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale au travers de leur activité.

Nous reprenons ci-dessous le tableau comparatif proposé par Pesqueux (2009) entre la perspective américaine et la perspective française de la RSE.

Tableau 21 : Comparatif perspective américaine vs perspective européenne de la RSE

Perspective américaine	Perspective européenne
<ul style="list-style-type: none"> - Eviter les impacts dommageables à la valeur actionnariale et à la réputation - Demande « <i>externe</i> » ayant induit les codes d'éthique - Tradition du républicanisme civique (en particulier de la vertu civique d'honnêteté) - Importance accordée au training formel sur les valeurs - Tradition juridique de la Common Law où une place est laissée au conflit et à l'interprétation - Importance des lois sur la corruption - Les codes d'éthique sont des quasi-lois - <i>Federal Sentencing Guidelines</i> - Cours d'éthique des affaires dans le cursus de management 	<ul style="list-style-type: none"> - Partie intégrante de la « <i>philosophie</i> » managériale au regard d'une culture organisationnelle et d'un management basé sur la référence à des valeurs - Le management ne peut ignorer la démocratie sur le lieu de travail - Les perspectives « <i>éthiques</i> » émanent des partenaires sociaux - Importance accordée à la compréhension des valeurs - Tradition juridique des codes napoléoniens du droit du travail - Aspect volontaire (et non légal) - Les codes d'éthique sont des guides sans caractère obligatoire - Partenariat employeur/employé (dont les syndicats) - Cours sur les implications économiques de la vie des affaires, compte tenu de perspectives éthiques

Source : Pesqueux (2009, p.144)

II.2.4. Modèle tunisien de la RSE

Selon Pasquero (1997, cité par Pasquero, 2005), l'internationalisation du concept de RSE est soumise à deux paradoxes. Alors qu'il s'universalise sous l'effet de la prolifération des normes internationales, en même temps il s'autonomise et chaque pays l'adapte à ses caractéristiques culturelles et institutionnelles locales. De ce fait, nous estimons nécessaire de présenter le modèle de référence de notre étude à savoir le modèle tunisien de la RSE. En effet, bien que la thématique de la RSE jouisse d'une importance capitale dans les politiques publiques et alimente les débats académiques aussi bien aux Etats-Unis qu'en Europe, sa portée et ses modalités concrètes de déploiement dans les pays en voie de développement, notamment en Tunisie, restent moins connues (Koleva et Gherib, 2012).

Pasquero (2005, cité par Boussoura, 2012) parle d'avancées « *timides* » dans ce champ d'investigation par rapport aux économies émergentes. Ainsi, en dépit des études qui se sont penchées sur la question de contextualisation de la RSE en Asie (Chapple et Moon, 2005 ; Sharma, 2013) et en Afrique (Rossouw, 2005 ; Boussoura et Zeribi, 2007, Labaronne et Gana-Oueslati, 2011), les développements dans ce domaine restent limités.

Le terrain tunisien semble un contexte favorable où les préoccupations sociales ne représentent pas un phénomène récent mais se trouvent établies depuis l'indépendance du pays en 1956. En effet, la composante sociale interne de la RSE reflétée par l'intérêt accordé aux salariés a marqué son apparition bien avant les composantes écologiques et sociétales. Cette position trouve son origine dans l'alignement de la Tunisie sur les politiques de ses principaux partenaires économiques à savoir les pays européens et surtout la France.

Elle s'est concrétisée à travers la mise en place du droit du travail tunisien qui puise ses sources en partie dans les conventions bilatérales établies avec les pays européens ainsi que dans les conventions multilatérales établies par les organismes internationaux tels que l'organisation internationale de travail (O.I.T) (Koleva et Gherib, 2012).

Le tableau suivant récapitule les conventions ratifiées par la Tunisie sur des thématiques relatives à la RSE.

Tableau 22 : Conventions relative à la RSE ratifiées par la Tunisie (Labaronne et Gana-Oueslati, 2011)

Objet des conventions	Intitulé des conventions	Date de ratification
Conventions relatives aux Droits de l'Homme	Convention Internationale contre toute forme de discrimination raciale.	13 janvier 1967
	Pacte International sur les droits économiques, sociaux et culturels.	29 novembre 1968
	Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes	20 septembre 1985
	Convention des Nations Unies contre la Torture et autres Peines ou Traitements cruels, inhumains ou dégradants.	23 septembre 1988
	Convention relative aux droits de l'enfant.	30 janvier 1992
Conventions Internationales relatives au droit du travail	Convention n° 87 sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical.	11 juin 1957
	Convention n° 105 sur l'abolition du travail forcé.	12 janvier 1959

	Convention n° 142 sur la mise en valeur des ressources humaines.	27 juin 1988
	Convention n° 159 sur la réadaptation professionnelle et l'emploi des personnes.	22 février 1989
	Convention n°138, concernant l'âge minimum d'admission à l'emploi, spécifié à 16 ans.	10 juillet 1995
	Convention Internationale du Travail n° 182, relative aux pires formes du travail des enfants.	24 janvier 2000
Conventions relatives à la protection de l'environnement	Convention pour la protection du patrimoine mondial culturel et naturel.	11 décembre 1974
	Convention de Vienne pour la protection de la couche d'ozone et Protocole de Montréal relatif aux substances appauvrissant la couche d'ozone.	14 mars 1989
	Convention de Bâle sur le contrôle des mouvements de transfert des déchets dangereux et de leur élimination.	5 mai 1992
	Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants (POPs).	23 mai 2001

Source : Boussoura (2012, p.52)

Outre ces conventions internationales, la Tunisie a mis en place un ensemble de structures institutionnelles favorables aux démarches de RSE que nous présentons ci-dessous.

Tableau 23 : Institutions tunisiennes favorables à la promotion de la RSE

Thèmes de la RSE	Institutions mises en place
Droits de l'homme	Comité supérieur des droits et des libertés fondamentales.
	Coordinateur Général des droits de l'homme.
	Cellules ministérielles des droits de l'homme.
Droits au travail	Ministère des Affaires Sociales, de la Solidarité et des Tunisiens à l'Étranger.
Environnement	Agence nationale de protection de l'environnement (ANPE).
	Centre international des technologies de l'environnement (CITET).
	Centre national de production propre.
	Commission Nationale du développement durable (CNDD).

Source : Boussoura (2012, p.53)

Les démarches se sont poursuivies dans ce sens à travers l'engagement via des dispositifs de contrôle publics et administratifs dans l'application de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales de l'OIT en 2001, des principes directeurs de la déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises internationales en 2000 et du Pacte Mondial des Nations Unies. Ces trois institutions internationales ont traduit par la suite l'adhésion de la Tunisie au projet « *développement durable grâce au pacte mondial* » en

2004. Il s'agit en effet d'un instrument à portée internationale instauré en 1999, à l'initiative du secrétaire général de l'organisation des Nations Unies. Ses principaux objectifs sont la promotion de la RSE et l'incitation des entreprises à intégrer dans leurs stratégies les dix principes relatifs aux droits de l'Homme, au travail et à l'environnement, à les promouvoir et à les diffuser dans les sphères d'influence. Composé de structures onusiennes, d'organisations non gouvernementales (ONG), d'organisations patronales et d'établissements universitaires, le projet rassemble plus de 3000 entreprises issues de quatre-vingt-dix pays. Bénéficiant du financement du ministère italien des affaires étrangères, ce projet s'adresse particulièrement aux petites et moyennes entreprises (PME) en Tunisie. Ceci a permis la conduite de diverses actions afin d'informer les partenaires sociaux sur l'intérêt d'intégrer la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise et d'adopter des bonnes pratiques en la matière. Des conférences et des sessions de formation et de sensibilisation qui s'adressent aux syndicats, aux organisations patronales, aux membres des commissions consultatives d'entreprises, aux organisations de la société civile, aux universités et aux centres de recherche ont été organisées dans plusieurs régions. Plus de quarante entreprises, issues de diverses branches d'activité, adhèrent aujourd'hui à cette initiative, et le nombre est en croissance continue. Nous présentons dans le tableau suivant des exemples d'entreprises tunisiennes adhérant au pacte mondial.

Tableau 24 : Quelques exemples d'entreprises tunisiennes inscrites au pacte mondial

Entreprise	Secteur d'activité	Nature de la propriété	Date d'adhésion
Poulina	Industrie (Agro-alimentaire)	Groupe tunisien	20/02/2006
Etablissement Slama Frères	Industrie (Agro-alimentaire)	Filiale d'un groupe tunisien	30/01/2007
Compagnie Internationale de Promotion Industrielle	Industrie (Electronique)	Entreprise tunisienne	28/07/2006
Sicame	Industrie (Automobile)	Entreprise sous-traitante	21/11/2005
Sicovet	Industrie (Textile)	Entreprise sous-traitante	15/05/2006
Shell	Industrie (chimique)	Filiale de multinationale	30/10/2006
Banque Internationale Arabe de Tunisie (BIAT)	Service (Banque)	Entreprise tunisienne	03/02/2006
Yadis Hotels SA	Service (Tourisme)	Chaine hôtelière tunisienne	15/05/2006

Source : Boussoura (2012, p.55)

De plus, les actions de sensibilisation aux enjeux du développement durable se sont multipliées accompagnant ainsi la transformation du tissu économique tunisien et son intégration dans la zone du libre échange des produits industriels avec l'Union Européenne en 2008 (Koleva et Gherib, 2012). Dans ce contexte d'ouverture et de mondialisation des échanges, plusieurs entreprises tunisiennes ont veillé à obtenir les certifications internationales nécessaires telles que la norme ISO 14000 du management environnemental, la certification SA8000 relative aux conditions de travail décentes ou encore la norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale des organisations. Parmi les entreprises tunisiennes certifiées ISO 26000 nous citons la STEG, la SONEDE, l'Office des logements militaires, l'Amen Bank, la SNTRI, le groupe Loukil, la société Mawassir, etc.

Par ailleurs, la Révolution de 2011 a attisé les revendications sociales relatives aux conditions de travail et au niveau de vie des salariés, au développement local et à la réparation des préjudices subis par les populations avoisinant les sites industriels abritant des activités polluantes. La constitution, promulguée le 27 janvier 2014, a répondu en faveur de ces revendications en prévoyant la création d'instances constitutionnelles indépendantes visant à ancrer la culture sociétale au sein des entreprises. Celles-ci sont l'instance des droits de l'Homme (chapitre 3, article 128 de la constitution), l'instance du développement durable et des droits des générations futures (chapitre IV, article 129 de la constitution) et l'instance de la bonne gouvernance et de la lutte contre la corruption (chapitre V, article 130 de la constitution). En outre, l'année 2015 marque l'élaboration du « *Label RSE Tunisie* » conjointement par la CONECT (Confédération des entreprises citoyennes de Tunisie), le CITET (Centre international des technologies de l'environnement), l'APII (Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation) et l'ACG (Association de la continuité des générations). Largement inspiré de la norme ISO 26000, ce label non certifiant s'articule autour de 4 volets relatifs aux aspects économique, environnemental, social et sociétal ainsi qu'à la gouvernance. Outre les impératifs juridiques, concurrentiels et économiques, Golli et Yahyaoui (2009) et Boussoura (2012) soulignent l'existence d'une autre source de la RSE en Tunisie. Il s'agit de l'islam qui représente la religion officielle et dominante du pays avec un taux qui avoisine les 99%. En effet, les principes universaux de philanthropie inspirés du troisième pilier de l'islam à savoir le « *Zakat* » ou l'aumône légale se traduisent par les dons versés par les entreprises aux différentes œuvres caritatives ou au fond de solidarité nationale

destiné à l'aide des plus démunis de la société. L'écologie et le respect de l'environnement représentent également un aspect important véhiculé dans le Coran et par les paroles du prophète qui incitent à l'utilisation sage et économe des richesses de la nature, sans porter atteinte à son équilibre. Le corpus religieux offre une vision écologique intégrée de l'univers, où l'Homme et la nature sont liés pour constituer la même conscience vivante. L'Homme doit ainsi assumer la responsabilité de préserver la nature.

En dépit de ces avancées, la préoccupation majeure des entreprises tunisiennes demeure le respect de la réglementation en vigueur. D'après l'étude sur la RSE menée par le bureau d'études tunisien « *Social Consult* » en 2005 et la recherche conduite par Gherib (2011), l'aspect réglementaire prime sur les enjeux sociétaux tels que la contribution au développement local, régional et national, la lutte contre la corruption et la lutte contre la pauvreté (Koleva et Gherib, 2012). En s'appuyant sur les résultats de l'étude de « *Social Consult* », Boussoura (2012) a synthétisé dans le tableau ci-dessous les attentes, freins et actions réalisées en matière de RSE par les entreprises tunisiennes.

Tableau 25 : Attentes, freins, et actions réalisées en matière de RSE par les entreprises tunisiennes

Thèmes	Classement des attributs
Les attentes des entreprises à travers l'adhésion aux principes de la RSE	<ol style="list-style-type: none"> 1. L'amélioration de l'image de marque de l'entreprise auprès des clients. 2. Le développement de la motivation des salariés. 3. La satisfaction et la fidélisation des consommateurs. 4. L'amélioration des parts de marché.
La perception de l'importance accordée aux principes de RSE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respect des droits du travailleur. 2. Respect des consommateurs, de leur santé et de leur sécurité. 3. Amélioration des conditions de travail. 4. Respect des droits de l'homme. 5. Protection de l'environnement. 6. Le développement du dialogue social.
Les freins à l'adhésion au pacte mondial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Le manque de conviction des managers. 2. L'existence d'autres priorités stratégiques pour l'entreprise. 3. Le coût des actions sociales.
Les actions réalisées pour le développement de la RSE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les prêts et les aides aux salariés. 2. L'amélioration des conditions de sécurité et d'hygiène au travail. 3. La lutte contre le gaspillage des ressources. 4. Le développement du dialogue social.

Source : Boussoura (2012, p.56)

Une deuxième limite de l'acceptation tunisienne de la RSE se reflète dans la rareté des recherches académiques sur le sujet. Etant un concept particulièrement récent dans la sphère scientifique, peu d'études ont été élaborées afin d'étudier ses mécanismes en Tunisie. Ainsi, à l'exception de quelques colloques, tels que celui organisé en 2008 à l'école supérieure de commerce de Tunis (ESC) et qui s'est limité à synthétiser la littérature anglo-saxonne antérieure sur le sujet et aux quelques études de terrain à l'instar de Social Consult (2005), Gherib (2011), Boussoura (2012) et Ben Mlouka et Hfaiedh (2019), le champ de recherche sur la RSE en Tunisie demeure au stade embryonnaire et nécessite davantage d'approfondissement et d'études qualitatives permettant de déceler les mécanismes de fonctionnement et de développement de la responsabilité sociétale en Tunisie.

CONCLUSION DU CHAPITRE IV

Dans ce chapitre, nous avons pu mettre en évidence la diversité des bases théoriques et institutionnelles de la RSE qui puise ses fondements tant dans la littérature académique que dans le monde professionnel ce qui rend délicat l'exercice de sa conceptualisation. Relatant à la fois une vision éthique via les codes de conduite et les démarches de responsabilisation des employés, une approche orientée via la prise en considération des revendications des parties prenantes à l'égard de l'entreprise et une dimension réglementaire régie par les normes et les lois de respect de l'environnement, la notion de RSE se prouve être multidimensionnelle et hautement complexe.

A travers le bref panorama des termes qui la qualifient, nous avons mis en exergue l'ambiguïté et l'hétérogénéité de ses définitions, la pluralité de ses perspectives et le manque de précision récurrent dans ses approches. Ceci est de nature à générer certaines polémiques qui continuent d'alimenter les débats sur les enjeux, les interprétations et les retombées de la RSE et qui en font un terrain d'étude encore fécond notamment dans le contexte tunisien qui reste relativement peu exploré et porteur de nombreuses découvertes.

Par la suite, nous nous sommes intéressés à son évolution historique aux travers des différentes problématisations d'ordre économique, humain et écologique qui ont vu le jour vers la fin du 20ème siècle et ont traduit de nouvelles revendications à l'égard des entreprises dans le monde. Ceci nous a permis de mettre en lumière la particularité du modèle tunisien de la RSE dont la structuration résulte de l'influence de nombreux facteurs historiques, économiques, politiques, juridiques et sociaux. Ces influences contribuent à sa richesse et en font un cadre d'analyse propice à son étude du point de vue des salariés.

CHAPITRE V. ECLAIRAGE DU LIEN ENTRE SALARIES ET RSE

Tel que souligné par Igalens et Tahri (2012), nombreuses sont les recherches consacrées à l'histoire de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et à son impact sur les parties prenantes externes telles que les fournisseurs, les concurrents, les pouvoirs publics, etc. Toutefois, peu sont les études à s'être intéressées à l'histoire et aux effets du concept sur l'une des parties prenantes les plus fondamentales de l'organisation à savoir les salariés, bien que ces derniers représentent à la fois des déterminants, des leviers (ou des freins) et dans certaines situations des destinataires de la RSE (Igalens et Tahri, 2012). La mise en place d'une gestion des ressources humaines attentive à l'impact de la RSE sur les attitudes et les comportements des salariés devient ainsi un enjeu stratégique de plus en plus crucial à la réussite des démarches sociétales de l'entreprise.

Ayant présenté dans le précédent chapitre le concept de RSE et après en avoir cerné le sens, retracé l'évolution historique et délimité la dissémination géographique, ce chapitre sera consacré à l'éclairage du lien entre les salariés et la RSE. Nous présenterons dans un premier temps, la théorie des parties prenantes ou la « *stakeholder theory* » qui servira de base d'analyse du rôle joué par les salariés. Ensuite, nous examinerons l'impact de l'implémentation des démarches sociétales sur les employés et leurs réponses potentielles d'engagement et de participation aux programmes de RSE en mobilisant les théories de l'échange social et de l'identité sociale.

Partie I :

Etude
théorique

Chapitre I

Chapitre II

Chapitre III

Chapitre IV

Chapitre V

Partie II :

Etude
empirique

Chapitre VI

Chapitre VII

Chapitre VIII

Chapitre IX

Chapitre X

PLAN DU CHAPITRE

SECTION I : THEORIE DES PARTIES PRENANTES (SHT)

- I. Origines de la SHT**
- II. Perspectives de la SHT**
- III. Définitions des parties prenantes**
- IV. Catégorisation des parties prenantes**
- V. Convergence entre la SHT et la RSE**

SECTION II : RSE ET SALARIES

- I. Importance des salariés**
- II. Influence de la RSE sur les salariés**
- III. Réponses des salariés aux démarches de RSE**

SECTION I. THEORIE DES PARTIES PRENANTES (SHT)

Depuis la publication de l'ouvrage fondateur de Freeman « *Strategic Management: A Stakeholder Approach* » en 1984, la théorie des parties prenantes ou la « *stakeholder theory* » (SHT désormais) a suscité un engouement sans précédent au sein de la communauté scientifique. Selon Mercier et Gond (2005) cette théorie est devenue l'une des références théoriques fondamentales dans la littérature relative à la responsabilité sociétale de l'entreprise. Mobilisée pour servir les fondements de la RSE, la SHT a pour but d'appréhender les acteurs à l'égard desquels l'entreprise est socialement responsable (Boussoura, 2012). En effet, suite aux revendications éthiques et religieuses qui ont donné naissance au concept de responsabilité sociétale, les groupes sociaux ont commencé à partir des années 1970 à exprimer leurs contestations quant à la légitimité de l'entreprise. L'influence grandissante de ces groupes d'intérêt va conduire à leur théorisation, à partir de 1984 grâce à l'ouvrage de Freeman, comme les parties prenantes de l'entreprise. Au-delà des obligations économiques ou réglementaires, l'entreprise doit donc remplir ses obligations à l'égard de ces acteurs et répondre aux exigences sociales imposées par son environnement dans sa globalité. La SHT marque ainsi le passage effectif de la performance basée sur la satisfaction des attentes des actionnaires et mesurée par des indicateurs purement financiers, à la performance focalisée sur les attentes de l'ensemble des parties prenantes et mesurée par des indicateurs extra financiers (Rasolof-Distler, 2010).

Représentant une base fondamentale pour l'appréhension de la relation entre la RSE et les employés, nous nous intéresserons dans ce qui suit à cette théorie. Nous exposerons d'abord ses origines et ses principales perspectives, ensuite nous nous intéresserons à la multiplicité de ses définitions. Enfin nous identifierons les catégories de parties prenantes qu'elle définit avant de conclure avec l'établissement de son lien avec la RSE.

I.1. Origines de la SHT

Selon Freeman (1984), le terme « *Stakeholder* » (SH désormais) qui signifie partie prenante a été utilisé pour la première fois dans un mémo interne du Stanford Research Institute (SRI) en 1963 afin de désigner les groupes sans le soutien desquels l'organisation cesserait d'exister. Ainsi, bien qu'on attribue la paternité de la théorie des parties prenantes à Freeman (1984),

lui-même reconnaît que la notion de « *stakeholder* », sous sa forme élémentaire est apparue bien avant, dès le début des années 1930.

En effet, l'idée que l'entreprise doit considérer les besoins et répondre aux exigences des acteurs externes trouve ses racines dans les réflexions de Berle et Means (1932). Les deux auteurs constatent l'existence d'une pression sociale exercée sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être est susceptible d'être impacté par les décisions de l'entreprise (Mercier et Gond, 2005). Ils affirment dans ce sens que « *le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté* »¹ (Berle et Means, 1932, p.312). D'après Mercier (2001) le terme « *stakeholder* » a pour but de contraster la notion connue à l'époque, de « *stockholder* » qui désigne l'actionnaire. Le but est donc de dépasser la vision classique de l'entreprise, dénommée « *Stockholder Theory* », qui postule que l'unique obligation des dirigeants est d'agir dans l'intérêt des actionnaires. Dans le même sens, Dodd (1932) et Barnard (1938) appuient ces propos et estiment que l'entreprise est dans l'obligation d'effectuer un arbitrage et de trouver un certain équilibre entre les intérêts concurrents des différents acteurs impliqués dans son processus de production afin de maintenir leur coopération. Mercier (2001) évoque dans ce cadre l'exemple de grandes entreprises américaines telles que General Electric qui à partir des années 1930 reconnaît quatre parties prenantes à savoir : les clients, les employés, la communauté et les actionnaires (Hummels, 1998). Les recherches sur les parties prenantes se sont enrichies en 1959 notamment grâce à la théorie de Penrose sur la croissance des entreprises. En effet, celle-ci porte sur le lien entre croissance et rentabilité et explique les antécédents d'une croissance rentable. L'auteur considère dans ce sens les bénéfices comme une condition nécessaire de l'expansion ou de la croissance et affirme que « *de manière générale, les décisions des entreprises en matière de financement et d'investissement sont contrôlées par le désir d'augmenter les bénéfices totaux à long terme* » (Penrose, 1959, p.29). Les dirigeants des entreprises sont supposés adopter un comportement téléologique dans la poursuite d'une croissance rentable, ce qui permet aux résultats des entreprises d'être guidés par les intérêts et les motivations de multiples parties prenantes. Ainsi, la théorie appuie que les connaissances managériales propres à une entreprise font appel à la connaissance de ses parties prenantes,

¹ Traduit par Gond et Mercier (2003, p. 2)

notamment ses employés, ses clients, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses partenaires commerciaux et les communautés qu'elles affectent, ce qui compte dans la prise de décision stratégique concernant les nouvelles directions de croissance et l'innovation

Ansoff (1968) a été le premier à parler de « *Stakeholder's Theory* » ou théorie des parties prenantes dans le cadre de sa définition des objectifs organisationnels (Mercier, 2001). Il appuie dans ce sens que le rôle de l'entreprise consiste à concilier les intérêts contradictoires des groupes qui lui sont directement affiliés à savoir : les dirigeants, les employés, les actionnaires, les fournisseurs et les distributeurs. Ses objectifs doivent être ajustés de façon à satisfaire équitablement toutes ses parties prenantes. Le terme de « *stakeholder* » ne s'est toutefois popularisé et imposé au sein de la communauté scientifique que suite à la publication de l'ouvrage de Freeman en 1984. La théorie a connu par la suite un développement rapide grâce aux ouvrages de Carroll (1989) et Weiss (1994) centrés sur le rôle des parties prenantes en management stratégique ainsi qu'aux multiples dossiers qui lui ont été consacrés dans des revues influentes, telles que « *Business Ethics Quarterly* » ou « *Academy of Management Review* » (Mercier, 2001).

I.2. Perspectives de la SHT

Selon Donaldson et Preston (1995), la littérature autour de la théorie des parties prenantes peut être divisée en trois branches régissant chacune différemment les logiques d'évaluation de la relation les liant à l'entreprise. Bien qu'inter-reliées, ces trois perspectives sont tout à fait distinctes, impliquent différents types de preuves et d'arguments et ont des retombées divergentes. Par ailleurs, les deux auteurs concluent que les trois aspects de la théorie des parties prenantes se renforcent mutuellement. Les trois perspectives, que nous présentons ci-dessous, sont la perspective descriptive, instrumentale et normative.

I.2.1. Perspective descriptive

D'après Donald et Preston (1995), la perspective descriptive est utilisée pour décrire, et éventuellement expliquer, des caractéristiques et des comportements spécifiques d'une entreprise. Par exemple, la théorie des parties prenantes a été utilisée par Brenner et Cochran (1991) pour décrire la nature de l'entreprise, par Brenner et Molander (1977) pour décrire la façon dont les managers envisagent la gestion, par Wang et Dewhirst (1992) pour décrire la

façon dont les membres du conseil d'administration perçoivent les intérêts des groupes constitués en sociétés ou encore par Clarkson (1991) pour décrire comment certaines sociétés sont réellement gérées. Les études à vocation descriptive de la SHT se sont poursuivies par la suite, nous citons à titre d'exemple Mitchell et al. (1997) et Berman et al. (1999).

I.2.2. Perspective instrumentale

Celle-ci a pour but d'identifier les liens ou l'absence de liens entre la gestion des parties prenantes et la réalisation des objectifs conventionnels de l'entreprise tels que la rentabilité et la croissance économique (Donald et Preston, 1995). Selon Jones et Wicks (1999), il s'agit d'une approche contingente qui postule que l'adoption de certains comportements est nécessaire pour aboutir à des résultats spécifiques. Jones (1995, cité par Jones et Wicks, 1999) a avancé une forme de théorie instrumentale des parties prenantes. Celle-ci stipule que la négociation des dirigeants avec leurs parties prenantes sur la base d'une confiance et d'une coopération mutuelles est garante d'un avantage concurrentiel sur les autres entreprises.

Par ailleurs, de nombreuses études instrumentales portant sur la RSE, font référence de manière explicite ou implicite aux perspectives des parties prenantes, en recourant à des méthodologies statistiques conventionnelles (McGuire et al., 1988 ; Preston et Sapienza, 1990; Preston et al., 1991) ou à l'observation directe et aux entretiens (Kotter et Heskett, 1992). Peu importe les méthodologies adoptées, ces études suggèrent que le respect des principes et des pratiques des parties prenantes permet d'atteindre les objectifs conventionnels de performance de l'entreprise et lui confère un avantage compétitif important.

Dans ce sens, Kotter et Heskett (1992, cité par Donaldson et Preston, 1995) ont spécifiquement observé que des entreprises très performantes sur le plan économique, telles que Hewlett-Packard, Wal-Mart et Dayton Hudson, bien que très diverses à d'autres égards, partagent ce point de vue. Les deux auteurs affirment à cet effet que « *presque tous les dirigeants se soucient fortement des personnes qui ont un intérêt dans l'entreprise à savoir les clients, les employés, les actionnaires, les fournisseurs, etc.* » (Kotter et Heskett, 1992, p.59).

I.2.3. Perspective normative

Celle-ci se focalise sur l'identification de directives morales ou philosophiques pour l'exploitation et la gestion de l'entreprise (Donaldson et Preston, 1995). En effet, les préoccupations normatives ont dominé dès le début les déclarations classiques de la théorie des parties prenantes avec Dodd (1932), et cette influence s'est poursuivie dans les travaux les plus récents tels que Kuhn et Shriver (1991) et Marcus (1993). Visant à déterminer les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes et les raisons de la prise en compte des intérêts de ces parties, la perspective normative se réfère à la morale, aux valeurs et aux objectifs philosophiques.

D'après Donaldson et Preston (1995), les perspectives descriptive et instrumentale ne sont pas suffisantes pour refléter la réalité des interactions entre l'entreprise et ses « *SH* ».

La perspective normative représente ainsi le cœur de la théorie des parties prenantes qui confère un sens aux deux autres. Dans ce sens, les parties prenantes disposent d'intérêts légitimes qui ont une valeur intrinsèque reposant sur des engagements moraux. Van Buren (2001), évoque à cet égard que les relations entre l'entreprise et les parties prenantes reposent sur des engagements moraux ou des « *fair contracts* ». Il affirme l'insuffisance du développement de la perspective normative de la théorie des parties prenantes.

Afin d'y remédier, il recourt au concept de justice ou « *Fairness* » introduit par Philips en 1997 et le définit comme la base de toute démarche de gestion et d'identification des parties prenantes (Boussoura et Zeribi, 2008).

I.3. Définitions des parties prenantes

Selon Phillips et al. (2003, cité par Mercier et Gond, 2005), la notion de partie prenante ne revêt pas la même signification dans toutes les études. Cette diversité conceptuelle provient des différentes orientations prises par les chercheurs pour l'appropriation de la notion. Jones et Wicks (1999, cité par Boussoura et Zeribi, 2008) attribuent l'hétérogénéité des définitions du concept à sa nature vague et ambiguë. En s'appuyant sur la synthèse des définitions proposées par Mercier et Gond (2005), Boussoura et Zeribi (2008) établissent quatre perspectives théoriques possibles relatives aux caractéristiques octroyées aux parties prenantes. Nous présentons ces perspectives dans ce qui suit.

Tableau 26 : Définitions des parties prenantes selon Boussoura et Zeribi (2008)

Approche	Auteur	Définitions
Les parties prenantes forment un groupe plus ou moins indispensable à la survie de l'entreprise	Stanford Research Institute (1963, p. 31)	« les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984)
	Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997, p.50)
	Freeman et Reed (1983, p. 91)	« groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie »
	Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	Groupe d'acteurs qui «apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Les parties prenantes forment un groupe affecté ou affectant l'activité de l'entreprise	Freeman (1984, p. 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
	Charreaux et Desbrières (1998, p.58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
	Post, Preston et Sachs (2002, p. 8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »
Les parties prenantes forment un groupe disposant d'un droit sur l'entreprise	Hill et Jones (1992, p. 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
	Clarkson (1994, p.856)	Groupes d'acteurs qui « encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997)
	Clarkson (1995, p.106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Les parties prenantes forment un groupe doté d'attributs	Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »

Source : Boussoura et Zeribi (2008, p. 6)

I.4. Catégorisation des parties prenantes

Partant de la nécessité pour toute organisation d'identifier ses parties prenantes afin de mieux en cerner les besoins et satisfaire les attentes, de nombreux auteurs ont établi des critères de catégorisation des SH. En effet, la gestion efficace des relations entre l'organisation et les parties prenantes assure leur satisfaction et le succès de l'organisation (Bryson, 2004). En dépit de cela, l'examen de la littérature antérieure démontre qu'il n'existe pas de règle unique permettant d'identifier les parties prenantes en général.

D'après Matuleviciene et Stravinskiene (2015), celles-ci varient en fonction du secteur, de l'organisation, de la situation géographique et du problème spécifié (Mitchell et al., 1997 ; Bailur, 2006 ; Gil-Lafuente et Paula, 2013). En nous référant à la revue proposée par les deux auteurs, nous présenterons dans ce qui suit, les groupes de SH les plus proéminents de la littérature.

I.4.1. L'absence de hiérarchisation

D'après le modèle largement utilisé de Donaldson et Preston (1995) toutes les parties prenantes sont d'importance égale dans leurs relations avec l'organisation et aucune n'est prééminente. En effet, bien que ce modèle englobe les principales parties prenantes, à savoir le gouvernement, les investisseurs, les groupes politiques, les clients, les communautés, les employés, les associations commerciales et les fournisseurs, il suppose qu'elles disposent toutes de la même valeur intrinsèque au sein de l'entreprise, ce qui peut sembler limitatif en termes de différenciation des impacts exercés par ces parties prenantes.

Par ailleurs, des recherches plus récentes proposent d'autres parties prenantes susceptibles d'interagir avec l'organisation telles que les ONG (Gil-Lafuente et Paula, 2013), les médias (Neville et al., 2005, Dickinson et al., 2010), les partenaires commerciaux (Neville et al., 2005), le conseil d'administration (Florea et Florea, 2013) ou encore les organismes gouvernementaux de réglementation et les institutions financières.

I.4.2. Les parties prenantes primaires et secondaires

Cette catégorisation a été adoptée par de nombreux chercheurs tels que Freeman (1984), Clarkson (1995), Mitchell et al., (1997), Florea et Florea (2013) et Wolf (2014). Les parties prenantes primaires sont essentielles à la pérennité de l'organisation, leur départ peut remettre en cause son fonctionnement et conduire à une cessation de ses performances (Bailur, 2006). D'après Cazal (2005), celles-ci sont les actionnaires, les employés, les clients et les fournisseurs. En revanche, les parties prenantes secondaires bien qu'importantes pour l'organisation ne sont pas indispensables à sa persistance. Selon Sontaite (2011, cité par Matuleviciene et Stravinskiene, 2015) les parties prenantes primaires sont les consommateurs, les fournisseurs, les employés, les propriétaires et la communauté, tandis que les médias, les concurrents, les institutions financières, le gouvernement, les groupes d'intérêt public sont les parties prenantes secondaires. Par ailleurs, Florea et Florea (2013) distinguent un troisième groupe appelé les parties prenantes clés. Celles-ci peuvent appartenir ou ne pas appartenir aux deux premiers groupes. Leur importance est tributaire de leur participation à la gestion et au financement de l'organisation, lors des processus décisionnels et de mise en œuvre. Selon les deux auteurs il s'agit des décideurs politiques, des responsables, des professionnels importants ou des personnalités communautaires ayant une influence forte.

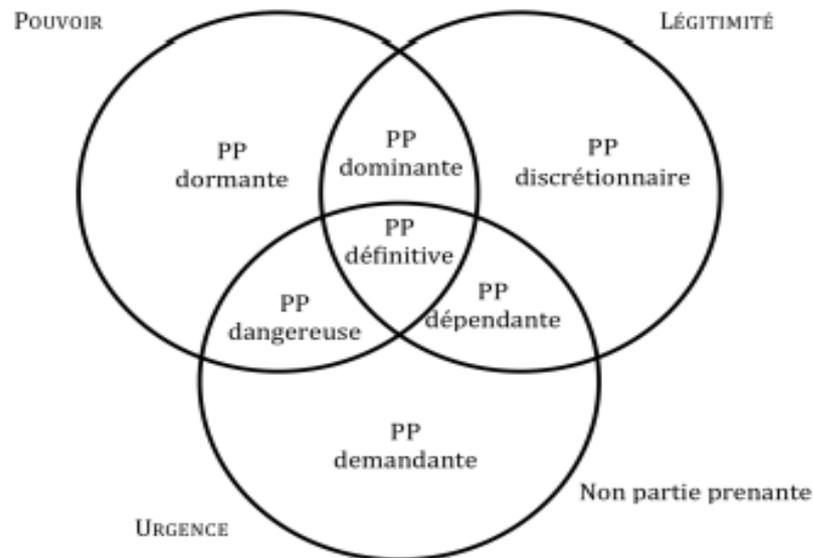
I.4.3. Le modèle de saillance des parties prenantes

Celui-ci a été développé par Mitchell, Agle et Wood (1997) et repris par la suite par Preble (2005), Bourne et Walker (2006) et Olander (2007). Définissant la saillance comme « *le degré de priorité accordé par les gestionnaires aux revendications concurrentes des parties prenantes* » (Mitchell et al., 1997, p. 854), le modèle dynamique identifie trois critères principaux permettant de classer les parties prenantes. Il s'agit de leur pouvoir d'influence, de la légitimité de leur relations avec l'entreprise et de l'urgence de leurs revendications à l'égard de celle-ci.

Le modèle identifie sept catégories de parties prenantes représentées dans la figure ci-dessous. La première catégorie regroupe les parties prenantes dormantes qui possèdent le pouvoir d'imposer leur volonté par des moyens coercitifs, utilitaires ou symboliques mais qui manquent d'interaction ou d'implication à défaut de légitimité ou d'urgence. La deuxième

catégorie regroupe les parties prenantes discrétionnaires, susceptibles de recevoir la philanthropie d'entreprise. Il s'agit par exemple des bénéficiaires de la charité. La troisième catégorie comprend les parties prenantes exigeantes, celles qui ont des revendications urgentes, mais sans légitimité ni pouvoir. Elles sont irritantes pour la gestion mais n'ont pas le mérite d'être considérées. Il s'agit par exemple des plaignants en série ou des clients à faible retour. La quatrième catégorie regroupe les parties prenantes dominantes. Celles-ci sont considérées par plusieurs théories comme les seules parties prenantes d'une organisation ou d'un projet. Elles disposent d'un niveau d'autorité supérieur sur l'entreprise. Il s'agit du conseil d'administration, du département des ressources humaines, des relations publiques, etc. La cinquième catégories est constituée des parties prenantes dangereuses. Elles ont des revendications puissantes et urgentes. Elles sont coercitives et éventuellement violentes et exigent la vigilance de l'entreprise et sa méfiance. Nous retrouvons à titre d'exemple les sabotages perpétrés par les employés ou les tactiques coercitives illégales utilisée par des militants. La sixième catégorie comprend les parties prenantes dépendantes. Celles-ci dépendent des autres pour réaliser leur volonté, faute de pouvoir nécessaire pour faire valoir leur revendications. Il s'agit par exemple des résidents locaux et des animaux touchés par la pollution causée par l'activité industrielle. La défense de leurs intérêts par les parties prenantes dominantes peut en faire des parties prenantes définitives. Ces dernières représentent la septième et dernière catégorie du modèle. Il s'agit de celles qui disposent des trois attributs essentiels. C'est le cas quand les acteurs dominants ont un problème urgent, que des groupes dépendants bénéficiant d'un puissant soutien juridique ou que des parties prenantes dangereuses obtiennent une certaine légitimité conférée par exemple par une nouvelle loi ou un nouveau parti politique.

Figure 14 : Les catégories de parties prenantes selon Mitchell et al. (1997)



Source : adapté de Mitchell et al. (1997)

I.4.4. Autres catégories

Outre ces catégories, nous retrouvons de nombreux auteurs qui ont proposé différents critères afin d'approfondir la problématique d'identification des parties prenantes.

Il s'agit par exemple de Damak et Pesqueux (2003) qui différencient les SH selon leur appartenance à l'environnement interne ou externe de l'organisation en s'appuyant sur le critère de la frontière organisationnelle. Ils considèrent comme internes les parties prenantes se situant à l'intérieur de cette frontière telles que les employés ou les actionnaires et externes celles qui se situent à l'extérieur de cette frontière telles que les fournisseurs, les clients, la communauté, etc. Damak et Pesqueux (2003) proposent également une deuxième distinction selon le critère de la distance qui sépare les parties prenantes du périmètre d'activité de l'entreprise ou de sa chaîne de valeur. Ils identifient dans ce sens deux catégories de SH à savoir celles qui sont au voisinage de l'entreprise et qui suivent de près son activité telles que les employés, les fournisseurs et les actionnaires et celles qui sont plus ou moins à l'écart mais qui influencent d'une façon ou d'une autre son activité tels que les ONG, les médias, l'Etat, etc.

Par ailleurs, Pellé-Culpin (1998) distingue trois catégories de parties prenantes. Il s'agit des parties prenantes institutionnelles, liées aux lois, réglementations, entités inter-organisationnelles ou organisations professionnelles propres à une industrie, des parties prenantes économiques à savoir les acteurs opérant sur les marchés de l'entreprise concernée et des parties prenantes « éthiques » qui émanent des organismes de pression éthique et politique et qui sont plus difficiles à figurer (Damak et Pesqueux, 2003). En nous référant à ces classifications, nous pouvons remarquer la centralité du rôle joué par les salariés en tant que partie prenante jouissant d'une forte influence sur l'activité de l'entreprise, quelque soit la classification opérée sur les « *stakeholders* ». Ils représentent ainsi des parties prenantes internes, primaires, dominantes et disposent à la fois d'un pouvoir et d'une légitimité irrévocables au sein de l'organisation.

Ceci étant établi, nous nous intéressons dans ce qui suit au lien entre la théorie des parties prenantes et le concept clé de notre étude à savoir la responsabilité sociétale.

I.5. Convergence entre la SHT et la RSE

Tel que souligné par Boussoura et Zeribi (2008), les concepts de RSE et de parties prenantes sont très proches d'un point de vue sémantique et cette proximité trouve son ancrage théorique dans des réflexions sur l'éthique qui décrivent le rôle que doit jouer l'entreprise au sein de la société. Le développement de ce débat est majoritairement tributaire de la publication, en 1916, de l'ouvrage séminal de l'économiste John Maurice Clark « *Social control of Business* », qui a introduit les notions d'éthique organisationnelle, de RSE et de SH en illustrant clairement les origines communes de ces concepts (Mercier, 2006). Par ailleurs, Boussoura et Zeribi (2008) affirment que la SHT représente une nouvelle piste d'investigation permettant de renouveler le débat autour de la RSE. Partant du principe que le but de cette théorie est d'expliquer l'environnement où se développe l'entreprise et que celui-ci se caractérise par la coexistence de différents acteurs avec des demandes et exigences divergentes, l'entreprise se trouve dans l'obligation d'honorer ses engagements sociétaux à l'égard de ces parties. Les deux auteurs soulignent ainsi qu'une perspective basée sur les « *stakeholders* » permettrait dans ce sens, de mieux appréhender la RSE.

Selon Carroll (1991, cité par Boussoura et Zeribi, 2008), la SHT permet de délimiter les acteurs à l'égard desquels l'entreprise doit être responsable. Par conséquent, la théorie des

parties prenantes permet de personnaliser la notion de RSE et d'en éclairer les diverses facettes. D'un point de vue pragmatique, cette approche est souvent résumée par le concept de « *Triple bottom line* » de John Elkington, que nous avons évoqué précédemment et qui se résume pour l'entreprise à la considération dans sa gestion, des objectifs économiques, environnementaux et sociaux. Les entreprises dépendent des parties prenantes pour obtenir les ressources nécessaires à leur survie et à leur développement. La légitimité de l'entreprise pour utiliser ces ressources dépend de la conformité de son comportement avec les règles et les valeurs reconnues par la société. Elle obtiendra une « *licence d'exploitation* » à condition de ne pas être considérée comme un prédateur de l'environnement naturel et social, il s'agit d'une légitimité utilitaire. Les salariés, quand ils auront le choix, préféreront travailler dans une entreprise socialement responsable qui produit ses biens ou services dans le respect des droits fondamentaux du travail. Outre les performances financières, les investisseurs intègrent, dans leurs choix de portefeuilles, le risque de perte du « *capital réputation* » qui peut également se traduire par une perte de capital financier (Fontaine et al., 2008).

Suivant cette logique, les études à s'être intéressées à l'exploration et à la consolidation du lien entre la RSE et la SHT se sont multipliées. Boussoura et Zeribi (2008) citent dans ce contexte Clarkson (1995), qui à travers un programme de recherche de dix ans, a tenté de tester le modèle de performance sociétale de Wartick et Cochran (1985). En effet, ce modèle reflète une interaction sous-jacente et continue entre les principes de RSE, les processus de réceptivité sociale et les politiques et programmes mis au point pour résoudre les problèmes sociaux. A l'issue de sa recherche, Clarkson (1995) est parvenu à conclure que ces trois variables sont directement liés à la manière dont l'entreprise gère ses relations avec ses parties prenantes primaires telles que les actionnaires, les employés, les clients, etc. L'appréhension du concept de RSE sous une perspective basée sur les SH représente ainsi un impératif stratégique indispensable à la prospérité et au développement de l'entreprise.

Boussoura et Zeribi (2008) citent également Van Marrewijk (2003) qui affirme que l'engagement de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes représente le noyau central de toute stratégie RSE. L'auteur postule dans ce sens que « *la durabilité des entreprises et la RSE désignent les activités de l'entreprise, volontaires par définition, démontrant l'inclusion des préoccupations sociales et environnementales dans les opérations commerciales et dans les interactions avec les parties prenantes.* » (Van Marrewijk, 2003, p.102) (Traduction libre).

Suivant la même logique, Wood et Jones (1995) appuient que l'intégration des études sur la RSE à la théorie des parties prenantes représente le moyen principal de conférer un sens à ce corpus de recherche. La perspective basée sur les SH que les deux auteurs proposent permet d'évaluer et d'intégrer le poids et l'influence des différents groupes de SH sur l'orientation sociétale. Cette influence est exercée à travers trois rôles à savoir : la définition et la revendication de leurs exigences en matière de performance d'entreprise, le test des effets du comportement de l'entreprise en réponse à ces revendications et enfin l'évaluation des retombées et résultats de ce comportement. A travers leur revue empirique de la littérature, Wood et Jones (1995) ont constaté que le développement d'une mesure valide de la RSE ne peut se faire sans faire correspondre les variables en fonction de la pertinence des parties prenantes. Par ailleurs, seules les études utilisant des variables et des théories basées sur le marché montrent une relation cohérente entre la performance sociale et financière, en particulier celles montrant un retour anormal négatif sur le prix des actions des sociétés confrontées à des rappels de produits.

Bien que ce document montre que le concept de RSE n'est pas encore suffisamment spécifié pour produire des résultats plus solides, des recherches récentes suggèrent que beaucoup de progrès ont été accomplis à la fois empiriquement et théoriquement dans le développement de mesures valides et fiables de la performance sociale des entreprises. La quatrième étude citée par Boussoura et Zeribi (2008) est Carroll (1991). En effet son modèle intégrateur décline la responsabilité sociétale en quatre branches à savoir les préoccupations économiques, légales, éthiques et philanthropiques. L'intégration de ces dimensions dans la gestion de l'entreprise s'appuie sur le « *stakeholder management* » ou la gestion des parties prenantes.

Concrètement, il s'agit pour l'entreprise d'identifier ses parties prenantes et de les hiérarchiser en termes d'importance dans le processus décisionnel en fonction de deux critères : la légitimité et le pouvoir. La deuxième étape consiste à la spécification de la nature de la responsabilité qui incombe sur l'entreprise vis-à-vis de chacune de ces parties. Carroll (1991) a développé à cet effet une matrice de correspondance entre les parties prenantes identifiées et la nature de la responsabilité reconnue dénommée la « *Stakeholder/Responsibility Matrix* ». Cet outil analytique permet au dirigeant de développer une base de données descriptive et analytique importante pouvant ensuite être utilisée à des fins de gestion des parties prenantes. Les informations résultant de cette analyse des parties prenantes/responsabilités devraient être

utiles lors de l'établissement des priorités et de la prise de décisions à court et à long terme prenant en compte les intérêts de multiples parties prenantes (Carroll, 1991).

Dans le même ordre d'idées, Davenport (2000) appuie que les résultats ambigus produits par la littérature sur la RSE résultent en grande partie de l'absence de cadre conceptuel approprié et de variables qui prédisent les relations entre les parties prenantes et la RSE (Boussoura et Zeribi, 2008). A l'issue de son étude empirique, l'auteur est parvenu à identifier vingt principes de citoyenneté organisationnelle comme critères permettant de guider et d'évaluer les performances d'une organisation. Ces principes sont relatifs à trois thématiques essentielles à savoir le comportement commercial éthique de l'entreprise qui consiste à se référer à des normes éthiques rigoureuses dans toutes ses relations commerciales, l'engagement des parties prenantes qui consiste à veiller aux intérêts de toutes les parties prenantes et l'engagement environnemental qui se traduit par la modération de son impact environnemental global par le biais de programmes tels que le recyclage, la réduction des déchets et des émissions et l'évaluation de l'impact via des audits environnementaux.

Munilla et Miles (2005) se proposent d'approfondir davantage le lien entre les deux construits en admettant que les continuums de la RSE représentent des composantes de la théorie des parties prenantes. En s'appuyant sur les conceptualisations de Miles et Covin (2000) et Karna et al. (2003), les deux auteurs proposent un continuum élargi de responsabilité sociétale relatif à l'adaptation de l'entreprise à son environnement. Cette adaptation s'opère à travers trois mécanismes. Le premier est la conformité qui se traduit par la notion d'obligation envers la société. La RSE est perçue comme une obligation sociale et ses dépenses comme un simple coût. La responsabilité économique est primordiale. Le deuxième mécanisme est le profit. La RSE est dans ce cas axée sur les bénéfices en tant qu'initiative stratégique. Elle est utilisée pour créer un avantage économique concurrentiel et une performance financière supérieure. De ce fait, ses dépenses sont perçues comme un investissement dans la création et le renouvellement d'un avantage concurrentiel susceptible de générer un flux accru de bénéfices futurs. Enfin, le troisième mécanisme est la perspective de RSE forcée. Dans ce contexte, les dépenses de RSE forcées sont perçues comme une «taxe» imposée par des ONG ou d'autres parties prenantes externes, ce qui est susceptible de réduire la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour les autres parties prenantes concernées.

En synthèse, les travaux précédents permettent d'établir clairement que le concept de RSE a des aspects en commun avec la théorie des parties prenantes dans la mesure où ils reposent tous deux sur des principes moraux et éthiques sous-jacents. Ceci dit, bien qu'il existe un lien fondamental entre les deux concepts, reposant sur l'hypothèse que la SHT représente une motivation pour les entreprises à être responsables, les études ne sont pas unanimes à ce sujet et certaines estiment qu'elle occupe un rôle prépondérant dans l'orientation et le façonnement des politiques sociétales de l'entreprise. La SHT transcende donc les limites définies précédemment et peut être appréhendée comme un véritable atout analytique et opérationnel afin d'expliquer et mesurer les dimensions de la RSE

SECTION II. RELATION ENTRE LES SALARIES ET LA RSE

Ayant précédemment confirmé l'importance de la prise en considération des parties prenantes de l'entreprise, dans le cadre de l'établissement et du déploiement des politiques de RSE, nous nous intéressons à présent à un acteur bien spécifique à savoir le salarié.

Nous expliquerons dans un premier temps, l'importance de cette partie prenante dans l'étude de sa relation avec la RSE. Ensuite, nous analyserons l'influence de la RSE sur le salarié en nous appuyant sur la théorie de l'échange social et de l'identité sociale. Enfin, nous passerons en revue les manifestations et les réponses des salariés à l'égard de démarches de responsabilité sociétales de leurs entreprises.

II.1. Importance des salariés

D'après Rodrigo et Arena (2007), il est presque impossible de discuter de responsabilité sociétale aujourd'hui sans faire référence aux parties prenantes des entreprises. Wood et Jones (1995) affirment dans le même sens, que la participation des parties prenantes dans les politiques de RSE est une condition fondamentale à leur succès.

Cette importance est tributaire de trois rôles joués par les SH dans l'entreprise : ils représentent la source des attentes en matière de responsabilité sociétale dans la mesure où les politiques et les démarches sociétales sont développées en réponse à leurs revendications, ils subissent les effets de la RSE dans le sens qu'ils sont impactés directement ou indirectement par ces politiques et enfin c'est eux qui évaluent le succès ou l'échec des politiques et démarches de RSE (Wood et Jones, 1995).

Et bien qu'elles puissent être classifiées selon plusieurs critères, indépendamment de la classification adoptée, les employés représentent toujours l'une des parties prenantes les plus importantes pour l'entreprise. L'analyse de Mitchell et al. (1997) appuie à cet effet qu'ils possèdent les trois caractéristiques qui permettent de les hiérarchiser en tant que parties prenantes à haute importance, à savoir la légitimité, l'urgence et le pouvoir. Drucker (2001) pousse l'analyse plus loin en stipulant que, cette partie prenante contribue à l'entreprise du savoir avec quelque chose de plus essentiel que le capital (Rodrigo et Arenas, 2008).

Suivant la même logique, certaines recherches soulignent que la viabilité à long terme d'une organisation est dépendante de l'obtention de la coopération de nombreuses parties prenantes y compris des salariés (Bhattacharya et al., 2009).

L'existence de l'organisation dépend alors de sa capacité à intégrer les attentes et les exigences de ses employés dans sa stratégie et à trouver un équilibre approprié entre les intérêts de ses dirigeants et ceux de ses salariés car ces derniers représentent une ressource essentielle à son fonctionnement et à sa pérennité (De Roeck et Delobbe, 2011). Il est ainsi bien établi qu'il s'agit de l'un des acteurs les plus importants d'une organisation puisqu'ils affectent et peuvent être affectés par les activités organisationnelles. Ils jouent dans ce sens un rôle clé dans le succès ou l'échec de leur organisation (Azim, 2016, cité par Im et al., 2017). Il est donc nécessaire que les dirigeants assimilent et explorent les moyens de rendre la relation entreprise-employés plus efficace.

Les employés fournissent à l'entreprise des engagements en termes de temps, de compétences et de capital humain alors qu'ils s'attendent à un revenu équitable et à des conditions de travail adéquates. Hill et Jones (1992) évoquent à cet égard leur coût de départ potentiel qui peut être lourd pour l'entreprise, spécialement s'il s'agit de travailleurs hautement qualifiés qui possèdent des compétences et des connaissances spécifiques pour répondre aux besoins de l'entreprise. Alternativement, les employés possédant des compétences générales peuvent quitter l'entreprise et être remplacés, sans perte de productivité substantielle pour les deux parties (Hill et Jones, 1992). Par conséquent, les entreprises doivent considérer les employés comme une ressource précieuse et viser à établir des relations efficaces entre employés et entreprises (Vellios, 2001). Concernant les stratégies et politiques RSE, les salariés sont en effet les représentants des activités de RSE à l'externe. Ils représentent aux yeux des autres SH, une source d'information crédible sur les véritables activités sociétales d'une organisation. Uusi-Rauva et Nurkka (2010) affirment dans ce sens qu'ils bâtissent et renforcent la réputation de l'entreprise et communiquent activement sur sa politique RSE. De plus, ils sont les garants et les exécutants principaux des démarches sociétales établies par l'entreprise. De ce fait, la réalisation des objectifs sociaux, environnementaux et éthiques escomptés dépendent de la motivation, de l'engagement et de la coopération des employés dans la poursuite de ces résultats.

Les politiques de RSE au niveau organisationnel global débutent par conséquent, avant tout par les comportements dits socialement responsables des salariés dans leurs vies professionnelles quotidiennes (Collier et Esteban, 2007). Bhattacharya et al. (2007) suggèrent que les programmes de RSE deviennent plus efficaces lorsque les employés en sont les acteurs effectifs et l'entreprise le catalyseur. Par conséquent, il est essentiel de comprendre la manière dont ils affectent les attitudes et les réponses des salariés pour lier les programmes de RSE à la performance des entreprises (Knox et Maklan, 2004). Suivant la même logique, Rodrigo et Arenas (2008) stipulent que les initiatives sociétales peuvent être mieux comprises du point de vue des employés, qui représentent la ressource principale et indispensable au fonctionnement de toute organisation. Leurs perceptions de la RSE sont plus précises puisqu'ils se trouvent bien informés de ces programmes et y participent souvent activement. Waddock (2008, p. 88) mentionne que « *l'une des raisons pour lesquelles les entreprises accordent une plus grande attention à la RSE de nos jours est que leurs actifs sont intangibles. Les relations entre les parties prenantes et l'entreprise reposent sur la qualité de la bonne volonté, la réputation et le capital humain qu'elle a développés* » (Traduction libre).

II.2. Influence de la RSE sur les salariés

D'après Im et al. (2016), l'impact de la RSE sur les employés a été examiné sous différentes perspectives et dimensions. De nombreuses études ont démontré son influence positive sur les attitudes et les comportements des employés. Les auteurs citent à titre d'exemple son impact positif sur l'identification organisationnelle (Lee et al., 2013), la satisfaction au travail (Vlachos et al., 2013), l'engagement au travail (De Roeck et Delobbe, 2011), la confiance (Hansen et al., 2011), la compassion (Moon et al., 2014), la citoyenneté organisationnelle (Azim, 2016), la performance au travail (Korschun et al., 2014), les efforts créatifs (Brammer et Mellahi, 2015) ou encore l'attractivité pour les employés potentiels (Greening et Turban, 2000) sans oublier son effet réducteur sur les intentions de roulement (Hansen et al., 2011). Par ailleurs, deux théories principales ont été mobilisées afin d'examiner l'impact de la RSE sur les salariés à savoir la théorie de l'échange social et la théorie de l'identité sociale. Nous présenterons dans ce qui suit ces deux théories et nous introduirons le modèle intégrateur de l'influence de la RSE sur les salariés de Gond et al. (2010).

II.2.1. Théorie de l'échange social

De nombreux auteurs s'appuient sur la théorie de l'échange social afin d'expliquer la manière dont la RSE influence positivement les employés (Tahri, 2010 ; Im et al., 2017).

En effet, cette théorie est basée sur le principe de réciprocité de Gouldner (1960). Considérant les comportements socialement responsables comme le résultat d'un processus d'échange, Blau (1964, p. 94) affirme dans ce sens que « *l'échange social tend à engendrer des sentiments d'obligation personnelle, de gratitude et de confiance que l'échange économique n'engendre pas* » (Traduction libre). Il ajoute également qu' « *en s'acquittant de leurs obligations en matière de service, les individus démontrent leur loyauté et l'expansion progressive des services mutuels s'accompagne d'une croissance parallèle de confiance mutuelle... Cette confiance mutuelle entre les parties les encouragent à s'engager dans une variété de transactions afin d'échanger des conseils, de l'aide, du soutien social et des sentiments de camaraderie. Ces transactions diffuses donnent au partenariat sa significativité* » (Blau, 1964, p.315) (Traduction libre). Cette théorie suppose ainsi la construction d'une relation d'échange mutuel et continu de faveurs en écartant toute notion de calcul ou de comptabilité (Tahri, 2010). Il s'agit pour la partie ayant volontairement accordé un service à l'autre, de s'attendre à recevoir un retour futur, sans que le moment ni la nature de ce retour ne soient spécifiés à l'avance. Im et al. (2010) expliquent ainsi que la règle de réciprocité peut être appliquée dans la RSE puisqu'elle peut impliquer des faveurs rendues volontairement par l'organisation à l'égard de ses parties prenantes. En réponse à ces faveurs, ou à ces actions sociétales, les employés opèrent une évaluation cognitive de leur favorabilité ainsi que des motifs et des ressources de l'entreprise, qui engendre à son tour un sentiment d'obligation morale à l'égard de cette dernière. Ce sentiment d'obligation ou de reconnaissance les motivent à adopter des comportements de citoyenneté organisationnelle (Smith et al., 2010). Inversement, certaines actions organisationnelles qui génèrent des sentiments d'injustice et d'insatisfaction auprès des employés engendrent des comportements réciproques contre productifs visant à s'opposer et à punir l'entreprise (Tahri, 2010).

II.2.2. Théorie de l'identité sociale

Introduite en en psychologie sociale par Tajfel et ses collègues (Tajfel, 1978; Tajfel et Turner, 1979), la théorie de l'identité sociale fait référence à la manière dont les concepts de soi des

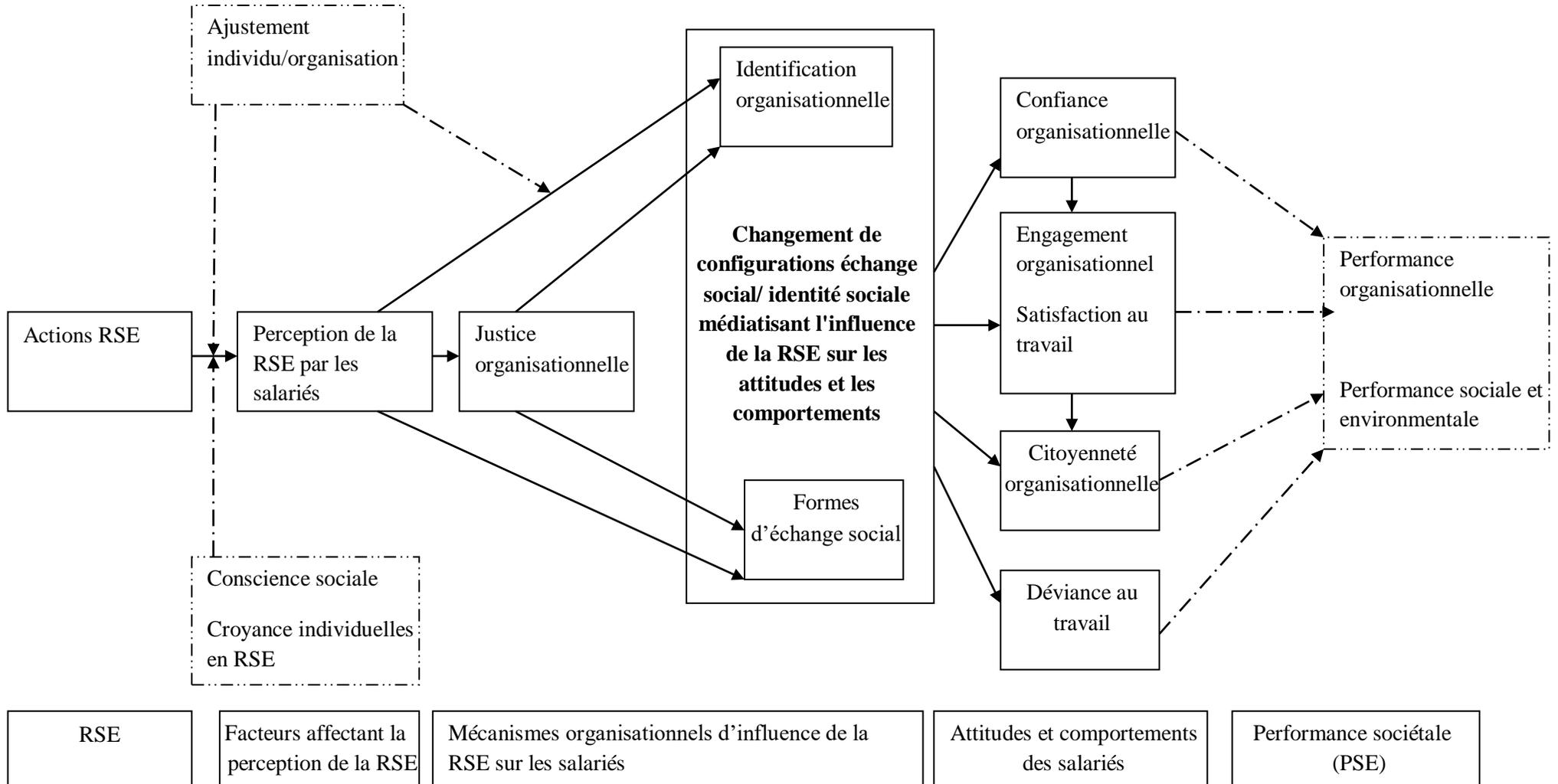
individus se fondent sur leur appartenance à des groupes sociaux. Les exemples incluent les équipes sportives, les religions, les nationalités, les professions, l'orientation sexuelle, les groupes ethniques, etc. (Leaper, 2011). La théorie de l'identité sociale traite de la manière dont les identités sociales affectent les attitudes et les comportements des individus vis-à-vis de l'endogroupe et de l'exogroupe. En effet, l'endogroupe représente le groupe d'appartenance de l'acteur auquel il a tendance à s'identifier tandis que l'exogroupe est catégorisé comme un groupe d'appartenance autre le sien auquel il n'a pas tendance à s'identifier (Bourhis et al., 1999). Les individus se trouvent ainsi fortement impactés par leur appartenance à un groupe particulier. Cette affiliation leur confère l'estime de soi et un sentiment d'appartenance et de fierté qui contribue au maintien de l'identité sociale. Certains processus clés sont associés à la formation de cette identité sociale, tels que l'assimilation intra-groupe (pressions pour se conformer aux normes de l'endogroupe) et les formes de biais intergroupe (favoritisme de l'endogroupe ou discrimination de l'exogroupe) (Leaper, 2011). Ainsi, la théorie de l'identité sociale stipule que les salariés ont tendance à s'identifier à une organisation lorsqu'ils perçoivent qu'elle est prestigieuse et qu'elle jouit d'une image attrayante et que leur adhérence à son identité organisationnelle peut améliorer leur estime de soi (Pratt, 1998). Par conséquent, l'image de l'entreprise véhiculée par la RSE peut contribuer directement à l'image de soi de ses salariés (Riordan et al. 1997) en particulier si la culture et les valeurs de l'entreprise correspondent à leur culture et valeurs personnelles. De plus, les entreprises socialement responsables tendent à jouir d'une bonne réputation auprès du public (Brown et Dacin, 1997). Le sentiment de fierté des salariés se trouve donc d'autant plus appuyé par l'appartenance à une entreprise citoyenne qui contribue au bien être de la société (Gond et al., 2010).

II.2.3. Modèle intégrateur de l'influence de la RSE sur les salariés

En se basant sur les théories de l'échange social et de l'identité sociale, Gond et al. (2010) proposent un modèle intégrateur visant à expliquer l'influence de la RSE sur les attitudes, comportements et performances des salariés. A travers l'intégration des dynamiques des échanges sociaux et des processus d'identification, les auteurs ont créé un nouveau cadre expliquant comment les perceptions de la RSE par les salariés stimulent l'adoption d'attitudes et de comportements susceptibles de favoriser la performance de l'entreprise.

La figure suivante schématise ce modèle.

Figure 15 : Modèle intégrateur de l'influence de la RSE sur les salariés (Gond et al., 2010)



II. 3. Réponses des salariés aux démarches de RSE

D'après Collier et Esteban (2007), la motivation des employés afin de s'impliquer dans les démarches RSE et leur volonté de s'y engager durablement et travailler pour atteindre les objectifs de l'entreprise sont des déterminants essentiels de la performance sociétale de l'organisation. L'intégration des théories d'engagement et de motivation permet une meilleure compréhension du comportement en milieu de travail étant donné que l'engagement et la motivation ont des similitudes et que tous deux sont des forces énergisantes ayant des implications sur le comportement (Meyer et al., 2004). Dans le même sens, Meyer et Herscovitch (2001) définissent l'engagement comme une force qui lie un individu à un plan d'action. A travers une étude exploratoire des réactions des employés aux programmes de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) au niveau attitudinal, Rodrigo et Arenas (2008) ont pu démontrer que leur mise en œuvre génère deux types d'attitudes chez les employés à savoir les attitudes à l'égard de l'organisation et les attitudes à l'égard de la société.

Ces deux grands types d'attitudes peuvent ensuite être répartis en quatre catégories différentes à savoir l'acceptation du nouveau rôle de l'organisation, l'identification avec l'organisation, l'importance attachée au travail effectué et le sens de la justice sociale.

II.3.1. Acceptation du nouveau rôle de l'organisation

Les deux auteurs expliquent que cette réaction est composée des éléments suivants : la compréhension de l'entreprise en tant que moyen de développement social, la réflexion sur la fonction générale de l'entreprise dans la société, la vision de l'Etat en tant que satisfacteur des besoins sociaux, la compréhension de la relation de bon voisinage entre l'entreprise et ses parties prenantes et la perception de la RSE en tant que mode de gestion courante. Il existe toutefois divers degrés d'acceptation dans cette dernière catégorie. En effet alors que certains employés sont immédiatement convaincus du nouveau rôle organisationnel qu'ils souscrivent sans réserve, d'autres ne l'acceptent tout simplement pas et se focalisent sur le rôle classique purement économique de l'entreprise.

II.3.2. Identification avec l'organisation

Rodrigo et Arenas (2008) expliquent que cette réaction comprend quatre concepts explicatifs. Le premier est la congruence ressentie par l'employé avec les valeurs organisationnelles. A travers cette congruence de principes, de valeurs, de perspectives, de philosophies ou de façons de penser, les employés voient leur vision sociale se refléter dans les valeurs fondamentales déclarées et mises en pratique par l'organisation. Le deuxième concept est relatif au sentiment de fierté éprouvé par les salariés qui estiment que leur organisation est bonne citoyenne. Ceci est en partie lié à la perception des résultats ou des effets des programmes de RSE mis en œuvre par l'organisation. Dans ce sens, l'employé perçoit que la contribution sociale que l'entreprise peut apporter est supérieure à la sienne. Son souhait de contribuer positivement à la société est ainsi satisfait à plus grande échelle par les programmes sociétaux proposés par son entreprise. Le troisième concept est relatif au style de travail personnel et permet de comprendre le degré d'engagement des employés dans leur travail. En effet alors que certains semblent hautement impliqués dans leur travail et prennent leurs responsabilités très au sérieux, d'autres éprouvent moins d'appartenance à l'égard de leur organisation. Rodrigo et Arenas (2008) expliquent ces différences par d'autres variables psychologiques telles que la persévérance et la pression pour conserver son emploi ou éducatives telles que le niveau d'étude et le système de valeurs. Enfin, le quatrième concept est le degré général de satisfaction au travail exprimé par les employés lors des entretiens. Dans ce cadre, l'insatisfaction des employés par rapport à la nature, aux conditions ou à l'ambiance de travail qui les entoure, entraîne la réduction de leur identification avec l'organisation et ceci en dépit de la mise en œuvre de programmes de RSE. Les employés des échelons inférieurs de la structure hiérarchique sont donc susceptibles d'éprouver moins de satisfaction et de s'identifier moins aux perspectives sociétales de leurs entreprises.

II.3.3. Importance attachée au travail effectué

Suite à la nouvelle mission sociétale de l'entreprise, les employés peuvent percevoir que leurs tâches ont une importance qui dépasse les aspects purement économiques, ce qui les amène à penser que leur travail peut contribuer à l'amélioration de la société. Rodrigo et Arenas (2008) appuient dans ce sens l'existence d'un concept de dépassement de soi qui trouve ses origines dans les démarches sociétales entreprises par l'organisation.

Les programmes de RSE appropriés génèrent ainsi chez les salariés un sentiment d'accomplissement, notamment lorsqu'ils perçoivent que leur travail est entrain de produire des effets positifs sur la productivité et le climat général. Toutefois, les deux auteurs soulignent l'impact négatif de la routine sur l'importance attachée au travail.

Ainsi, même si de nombreux employés peuvent percevoir l'importance de leur travail, la routine ou la pénibilité de leurs activités sont susceptibles de détruire cette perception. Autrement dit, la perception des démarches sociétales comme une contribution utile et fructueuse à l'égard de la société humaine devient moins probable pour les employés lorsque leur travail est ennuyeux, monotone ou qu'il n'offre pas des opportunités d'évolution.

II.3.4. Sens de la justice

Rodrigo et Arenas (2008) affirment que ce sens de justice sociale peut être suscité par des connaissances théoriques ou pratiques. En effet, il semble s'expliquer en grande partie par le niveau de formation éthique et d'éducation générale qu'un individu a reçu tout au long de sa vie. Par conséquent, la majorité des employés dont les études reposent sur une base humaniste relativement solide utilisent des arguments liés à la justice sociale et estiment que ce concept est essentiel à leur vision du monde. Outre cette perception qui peut être qualifiée de « théorique », l'expérience personnelle a une influence considérable surtout sur ceux qui n'ont pas bénéficié d'une formation éthique. Elle peut les amener à s'identifier aux individus marginalisés, exploités ou socialement opprimés. Dans ce cas, on pourrait parler d'un degré de justice sociale « pratique ». Cependant, la perspective de la justice sociale peut parfois être exprimée comme une préoccupation de sa propre situation, menant même à des réactions négatives aux initiatives sociétales entreprises par l'organisation. A l'appui de ces propos, les deux auteurs citent l'exemple des employés qui perçoivent que leur entreprise consacre beaucoup d'argent aux activités sociétales alors que ses propres travailleurs sont sous-payés. De plus, le sens de la justice sociale se trouve étroitement lié à l'importance attachée au travail effectué. Ainsi, plus les individus estiment que leur travail au sein de l'organisation est important et a une signification sociale, plus leur sens de justice sociale est satisfait. En outre, de nombreux salariés trouvent, dans les programmes de RSE, un moyen efficace de faire face aux abus de certaines entreprises. Les démarches sociétales représentent des outils afin de se familiariser avec ces situations et de réfléchir aux injustices du système économique actuel pour trouver des solutions permettant de réduire les inégalités qui en résultent.

CONCLUSION DU CHAPITRE V

Ce cinquième chapitre a pour principal objectif la mobilisation du concept de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et l'examen de sa portée du point de vue des salariés.

Ceci nous a conduit dans un premier temps, à examiner la littérature antérieure sur les approches par les parties prenantes. S'écartant de la vision purement éthique de la RSE, ces approches essentiellement fonctionnalistes permettent de mettre en valeur les attentes formulées par les acteurs sociaux à l'égard de l'entreprise, les pressions exercées par les groupes d'intérêt sur les organisations et la traduction effective de leurs revendications en comportements concrets ainsi que les réponses adoptées par l'entreprise. Ceci nous a permis d'introduire la partie prenante principale à laquelle nous nous intéressons dans le cadre de notre étude à savoir les salariés de l'entreprise. Etant donné que le capital humain représente un atout incontournable pour la réalisation des objectifs de performance et de pérennité de toute entreprise, les comportements organisationnels des salariés relèvent d'une importance irrévocable. Leurs réponses aux programmes et démarches socialement responsables instaurées par l'entreprise en leur faveur ou en faveur des autres parties prenantes constituent une condition majeure et déterminante dont dépend le succès de ces démarches.

Dans le but d'investiguer cela, nous avons donc consacré la deuxième section du chapitre à l'étude de l'impact des principes, procédures et pratiques socialement responsables de l'entreprise sur l'employé. Nous avons pu établir ses répercussions positives sur le salarié en termes de performance, de satisfaction au travail, de créativité ou encore de citoyenneté organisationnelle. Ces impacts appellent toutefois à la prise en considération de l'écart qui peut être important entre la réalité de la RSE et la manière dont les employés la perçoivent et y répondent. Ce questionnement s'est concrétisé vers la fin du chapitre, par l'examen des réponses attitudinales des salariés aux démarches de RSE. Dans leur diversité, ces réponses traduisent l'écart évoqué précédemment et mettent en évidence l'hétérogénéité des processus cognitifs et comportementaux générés par l'adoption d'une démarche socialement responsable au sein de l'organisation.

Tout comme ses prédécesseurs, ce chapitre représente une base importante dans la définition des fondements théoriques des variables clés et dans la structuration de notre modèle conceptuel à travers l'articulation des différentes relations qui peuvent exister entre elles.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

L'objectif de la revue de la littérature a été d'étudier, à travers une analyse critique des travaux antérieurs, les approches, théories et modèles pertinents liés à notre étude afin d'identifier son positionnement par rapport à l'étendue et à la profondeur de la recherche relative à notre sujet d'une part et d'élaborer notre propre perspective d'investigation d'autre part. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons organisé notre revue en cinq chapitres reflétant les trois concepts clés de notre recherche à savoir la perception des jeux politique, l'engagement et la responsabilité sociétale des entreprises.

Dans le premier et deuxième chapitre, nous nous sommes intéressés au premier concept fondamental à savoir la perception des jeux politiques organisationnels. La nature des études antérieures relatives au sujet nous a conduit à aborder la notion à partir de ses trois approches dominantes à savoir l'approche centrée sur les processus, les acteurs, les pratiques et les tactiques politiques organisationnelles, l'approche centrée sur les aptitudes et compétences politiques personnelles et l'approche centrée sur la perception des jeux politiques. Ainsi, nous avons pu établir que les jeux politiques organisationnels relèvent d'un processus d'influence visant à maximiser les intérêts des individus qui disposent du pouvoir au sein de l'organisation. De plus, nous avons retrouvé, à travers notre revue de la littérature, des auteurs tels que Ferris et Kacmar (1992) et Delle (2013) qui vont jusqu'à établir une relation positive entre la perception des jeux politiques et l'engagement, s'accordant ainsi avec les notions théoriques avancées par le modèle de Ferris et al. (1989) qui affirment que les employés utilisent l'engagement dans leur travail comme échappatoire de l'atmosphère politique dans laquelle ils peuvent se trouver immergés. D'autres comme Cropanzano et al. (1997) et Vigoda (2000) ont cependant établi l'existence d'un lien négatif entre les deux phénomènes soutenant que les jeux politiques sont perçus comme une source de stress et d'incertitude qui impacte négativement l'attachement affectif des salariés à l'égard de leur entreprise. Ces études, nous ont apporté un éclairage hautement important pour la construction de notre modèle conceptuel.

En effet, la revue des liens établis par les recherches antérieures entre la perception des jeux politiques et l'engagement est de nature à faciliter la formulation des hypothèses sur la relation entre la perception des jeux politiques et l'engagement sociétal puisqu'elle permet de fournir les bases théoriques et empiriques solides qui en déterminent le sens et l'objectif.

Par ailleurs, l'hétérogénéité des résultats auxquels ont abouti ces recherches soulève une limite majeure traitée dans la littérature à savoir la dominance de la perspective traditionnelle négative des jeux politiques organisationnels. Celle-ci cède toutefois, de plus en plus sa place à une vision plus équilibrée du phénomène qui conçoit l'existence d'aspects ou de retombées positives à la perception des jeux politiques parmi lesquels figure l'engagement des employés. Une étude plus approfondie de cette perspective qui tient compte des deux facettes du phénomène nous semble donc opportune et enrichissante surtout que ce domaine demeure encore relativement fécond et inexploré.

Le troisième chapitre de notre revue de la littérature a porté sur le concept d'engagement organisationnel. En effet, dans le but d'analyser l'engagement sociétal des salariés, nous avons estimé important de comprendre, avant toute chose, la signification du concept d'engagement organisationnel au sens large du terme. Dans le but de l'extrapoler aux démarches sociétales de l'entreprise, nous avons commencé par l'éclairage du flou terminologique qui entoure la notion afin d'en saisir pleinement le sens. Ensuite, nous nous sommes intéressés à ses modélisations qui se divisent selon leurs perspectives en modélisations unidimensionnelles et multidimensionnelles. Nous avons toutefois découvert que la majorité des études privilégie la dimension intégratrice du concept et l'appréhende comme un phénomène complexe et multidimensionnel moyennant ses différentes interactions avec d'autres variables organisationnelles. Enfin, nous avons rendu compte de l'importance que revêt l'engagement au sein l'entreprise en passant en revue ses antécédents et ses conséquences sur l'employé, le groupe et l'organisation. Ce chapitre nous a donc permis d'acquérir une compréhension indispensable du concept d'engagement et de précieuses pistes de théorisation et d'extrapolation du construit à d'autres cadres analytiques tels que le cadre sociétal de l'entreprise. Par conséquent, le quatrième chapitre a porté sur la spécification de ce cadre en examinant la littérature antérieure sur la responsabilité sociétale des entreprises ou la RSE. Nous nous sommes penchés sur la clarification de l'ambiguïté terminologique qui caractérise le concept et sur la découverte de ses origines et de ses premières théorisations

avant de nous intéresser à son évolution dans le temps et dans l'espace. Ceci nous a permis d'esquisser les grandes lignes de notre cadre analytique, à savoir le modèle contemporain de la RSE appliqué au terrain tunisien. Dans le cinquième chapitre, nous nous sommes intéressés aux études relatives au lien entre la RSE et les salariés de l'entreprise. Par l'intermédiaire des théories des parties prenantes, de l'échange social et de l'identité sociale, nous avons exploré l'importance capitale du salarié dans la participation, la mise en place et le succès des démarches sociétales. Son rôle de partie prenante fondamentale ou de pièce maîtresse dans l'accomplissement des programmes socialement responsables s'est donc vu confirmé dans la littérature antérieure.

Dans la deuxième partie de la thèse, nous expliciterons notre perspective de recherche ainsi que le cadre méthodologique que nous entendons adopter, avant d'exposer les résultats de notre étude empirique et discuter des éléments de réponse qu'elle serait en mesure d'apporter au questionnement central de ce travail de recherche.

Deuxième partie : **Cadre de la recherche & investigation empirique**

INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE

Faisant suite à l'analyse critique de la littérature, l'objectif de cette deuxième partie est double. Dans un premier temps, il s'agit de reconstruire le cadre théorique relatif aux concepts clés de notre étude selon une approche systémique (entrées-processus-résultats) qui constitue une base solide pour analyser l'effet médiateur de l'engagement sociétal sur la relation entre la perception des jeux politiques organisationnels et la participation aux démarches de RSE. Dans un deuxième temps, il s'agit de valider le cadre d'analyse développé moyennant l'investigation empirique qui permet de confronter notre modèle à la réalité du terrain et à vérifier la recevabilité des hypothèses de recherche afin d'en déduire les enseignements adéquats.

Le sixième chapitre commencera par la présentation des fondements théoriques des variables, l'introduction de la structure centrale du modèle conceptuel et l'énonciation des hypothèses de recherche traduisant les relations qui les sous-tendent. Le septième et le huitième chapitre visent à justifier l'ensemble des choix méthodologiques et à présenter les stratégies opératoires qui permettent de relier le cadre théorique et la collecte de données. Ainsi, il s'agit de présenter tout d'abord le design de la recherche et la justification du positionnement épistémologique, les différentes phases de conduite de l'investigation et le mode d'opérationnalisation des variables du modèle. Le huitième chapitre porte ensuite sur la justification du terrain de la recherche et la description circonstanciée du dispositif statistique déployé pour tester le modèle conceptuel. Enfin le neuvième et le dixième chapitre se proposent de tester le modèle ainsi que sa structure hypothétique. Il s'agit de présenter les résultats des traitements statistiques opérés sur le terrain, de les discuter et de les commenter par rapport aux travaux antérieurs.

CHAPITRE VI. DEVELOPPEMENT DU MODELE CONCEPTUEL

En procédant dans la première partie de cette thèse, à la revue de la littérature sur les concepts clés de notre étude à savoir la perception des jeux politiques organisationnels, l'engagement et la responsabilité sociétale de l'entreprise, nous avons pu identifier les principales approches, tendances et orientations qui dominent les travaux tant théoriques que pratiques antérieurs. Par ailleurs, l'exploration et l'évaluation critique des théories passées nous a permis de développer une appréciation sur la profondeur et la rigueur de la recherche relative à notre sujet d'un côté et de nous situer par rapport à la littérature existante tant dans notre soubassement théorique que dans notre démarche scientifique d'un autre côté.

Ainsi, disposant d'une meilleure visibilité quant à l'état de l'art relatif à notre sujet et à notre positionnement dans le champ de la recherche sur la perception des jeux politiques organisationnels, l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE, nous nous proposons d'introduire dans un premier temps le cadre théorique de notre étude. En effet, la présentation d'une perspective théorique puisant sa source dans la littérature antérieure revêt une importance capitale dans la délimitation et la définition de notre projet de recherche et la justification de son bien-fondé. Dans un deuxième temps, nous procéderons à l'articulation des liens entre nos variables clés et à la formulation des hypothèses de recherche qui structurent notre modèle conceptuel. Ces hypothèses seront testées ultérieurement à l'épreuve des faits afin d'aboutir à la finalité de cette étude et tenter par conséquent de déplacer la frontière de la connaissance (Dumez, 2009) en apportant un véritable enrichissement au bilan des savoirs établis.

PLAN DU CHAPITRE

Partie I :

Etude
théorique

Chapitre I

Chapitre II

Chapitre III

Chapitre IV

Chapitre V

SECTION I : FONDEMENTS THEORIQUES DES VARIABLES

I. Perception des jeux politiques organisationnels

II. Engagement sociétal

III. Participation aux démarches de RSE

SECTION II : STRUCTURE CENTRALE DU MODELE ET HYOTHESES DE RECHERCHE

I. Lien entre la perception des jeux politiques et l'engagement sociétal

II. Lien entre l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE

Partie II :

Etude
empirique

Chapitre VI

Chapitre VII

Chapitre VIII

Chapitre IX

Chapitre X

SECTION I. FONDEMENTS THEORIQUES DES VARIABLES

Ayant établi notre problématique et nos questions de recherche, l'objectif dans cette section est de déterminer les fondements, théories et idées préexistantes en lien avec les trois concepts clés de notre étude. Il s'agit donc de définir les éléments théoriques relatifs à notre sujet, d'apporter une justification scientifique quant aux fondations de notre cadre conceptuel et de spécifier les concepts sur lesquels nous allons nous baser pour approcher notre objet. Nous tenterons de les définir et de préciser leur nature et leurs dimensions avant de nous intéresser dans la deuxième section à l'énonciation des liens qui les unissent.

Nous nous intéresserons dans ce qui suit à l'énonciation et à la délimitation des trois variables fondatrices de notre cadre théorique à savoir la perception des jeux politiques, l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE, en apportant un éclairage sur les modélisations que nous mobiliserons afin de répondre à notre question de recherche.

I.1. Perception des jeux politiques organisationnels

Le premier concept fondamental de notre problématique est la perception des jeux politiques organisationnels. En effet, comme nous l'avons introduit dans la revue de la littérature, ce concept, de par son omniprésence et son importance dans plusieurs contextes, occupe une place capitale aussi bien pour les théoriciens que les praticiens et traduit à lui seul une approche à part entière dans l'étude du phénomène politique organisationnel. En nous appuyant sur les multiples définitions du concept, nous avons pu établir que la perception des jeux politiques reflète la conviction ou la croyance que des tactiques d'influence de formes diverses, visant à protéger les intérêts personnels des individus puissants en concordance ou au détriment du bien être collectif (Ferris, Fedor, Chachere et Pondy, 1989), existent et se pratiquent au sein de l'organisation. Cette conviction façonne la réalité perçue par l'individu et influence ses croyances et ses interactions avec les autres ce qui impacte par conséquent leurs comportements et définit la nature du climat organisationnel dans lequel ils évoluent.

Suite à la naissance du concept en 1989 grâce aux travaux révolutionnaires de Ferris, Russ et Fandt, les recherches sur la perception des jeux politiques organisationnels se sont multipliées.

Ainsi, la vision généralement partagée par la communauté scientifique représente le comportement politique comme une manifestation dysfonctionnelle, ou une manœuvre « *en coulisses* » qu'il serait préférable d'éliminer afin de garantir la performance et le bien être collectif (Fedor et al., 2008). Toutefois, cette représentation péjorative de la politique organisationnelle représente selon Ferris et al. (2002) une limite de la recherche sur le comportement politique dans la mesure où elle ignore les aspects qui peuvent être fonctionnels ou positifs pour les individus, les groupes et les organisations (Fedor et al., 2008). Les auteurs soulignent dans ce sens les preuves convaincantes apportées par de multiples études (Bradshaw-Camball et Murray, 1991; Ferris et al., 1996 ; Buchanan et Badham, 1999) sur les conséquences à la fois positives et négatives des jeux politiques sur les individus et les organisations en appuyant que la prise en considération des deux conséquences et l'étude du phénomène dans son intégralité représentent des défis majeurs de la recherche sur la politique organisationnelle.

I.1.1. Perception des jeux politiques positifs et négatifs

D'après Allen et al. (1979) l'articulation, la sensibilité et l'habileté sociale représentent les caractéristiques les plus souvent mentionnées des acteurs politiques efficaces. Ces individus sont capables d'atteindre leurs objectifs personnels et professionnels et d'augmenter leurs performances en usant de leurs aptitudes politiques (Kumar et Ghadially, 1989).

D'autres auteurs ont affirmé que le développement du pouvoir des groupes d'intérêt, la formation de coalitions et la négociation au cours du processus décisionnel sont des avantages potentiels du développement de la politique organisationnelle (Bacharach et Lawler; 1980; Tushman, 1977).

Suivant la même logique, Bradshaw-Camball et Murray (1991) ont opposé trois perspectives des pratiques politiques organisationnelles, ayant chacune des attributs positifs. Il s'agit de la perspective fonctionnelle, la perspective interprétative et la perspective radicale.

D'après la perspective fonctionnelle, le processus politique décisionnel de la direction vise à atteindre les objectifs globaux de l'entreprise dans la limite des contraintes existantes.

Selon la perspective interprétative, les parties impliquées exercent leur influence en construisant le sens de ce que les autres vivent au travail. Le pouvoir se définit alors par la mesure dans laquelle les moins puissants cèdent implicitement ou explicitement aux plus

puissants la capacité de définir la nature de leurs expériences (Smircich et Morgan, 1982). Enfin, la perspective radicale se trouve fortement influencée par les systèmes de classes sociales. Elle soutient que les individus créent leur monde social dans le contexte et sous les contraintes de pratiques précédemment construites par ceux qui contrôlent les ressources ou possèdent une autorité légitime. Kurchner-Hawkins et Miller (2006) défendent la même argumentation dans leur réorientation de l'action politique négative vers l'action politique positive. Dans ce sens, Ils élaborent un modèle afin de mettre en évidence « *les composantes essentielles à la création d'une action politique dans un environnement organisationnel* » visant à décrire les effets des comportements politiques stratégiques sur les résultats (Kurchner-Hawkins et Miller, 2006, p. 335). S'appuyant sur l'analyse de Vigoda (2003), ils ont recours à huit facteurs qui affectent les résultats politiques, à savoir l'influence, l'information, les relations et les alliances, les réseaux, l'histoire, la culture organisationnelle, les actions antérieures et l'éthique. Les auteurs soulignent ainsi « *la nécessité d'un changement dans la pensée et dans le comportement* » (Kurchner-Hawkins et Miller, 2006, p. 332) afin de passer des aspects négatifs des jeux politiques (l'égoïsme, l'intimidation, la manipulation et le manque de normes éthiques) à leurs aspects positifs (collaboration et renforcement de la confiance, orientation vers la réussite, adoption de modèles éthiques, etc.). Cette transition implique cinq processus interdépendants (Gotsis et Kortezi, 2010) à savoir :

- L'abandon des services égoïstes (ou égocentriques) au profit de comportements centrés sur la vision et orientés vers les futures priorités des objectifs organisationnels.
- La transformation des relations fondées sur le pouvoir reflétant des hiérarchies rigides, l'autorité et le contrôle, moyennant une conception d'intendance ou de service aboutissant à un leadership responsable.
- L'abandon du maintien du contrôle par des moyens traditionnels de manipulation et d'intimidation au profit d'une action politique axée sur la réussite et favorisant les idéaux partagés ainsi que les valeurs organisationnelles.
- Un changement d'accent substantiel, passant d'une conception à somme nulle des relations organisationnelles à des modèles de comportement qui encouragent la réciprocité, la coopération, la confiance et le capital social et conduisent à des situations « *gagnant-gagnant* » qui améliorent le bien-être de tous.

- L'abandon du modèle d'exercice du pouvoir qui répudie l'éthique au profit d'un modèle favorisant l'action politique intrinsèquement liée à l'éthique.

Par ailleurs, une partie importante du corpus de la recherche considère les jeux politiques comme un phénomène neutre, un mode de vie organisationnel issu de l'incertitude substantielle, qui n'est ni bon ni mauvais en soi. Sa nature positive ou négative se définit plutôt en fonction des attributions relatives aux intentions de l'acteur (Davis et Gardner, 2004), ou en fonction des résultats personnels et organisationnels qui lui sont associés (Kumar et Ghadially, 1989). Warren (2003, cité par Fedor et al., 2008) a également évoqué les aspects positifs et négatifs de la déviance organisationnelle en appuyant que certains comportements informels qui s'écartent des normes sont susceptibles d'avoir des conséquences positives bien qu'ils soient considérés comme étant égoïstes.

Nous nous alignons dans la délimitation de notre cadre théorique sur cette perspective explicitée par Fedor et al. (2008) qui définit les jeux politiques positifs, en fonction de leur conformité à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle et de leur contribution à la réalisation des objectifs individuels, collectifs et organisationnels et non en fonction des intentions de leurs acteurs, de leur nature ou de leur type. Ainsi, dans un contexte volatile et incertain définissant la réalité organisationnelle des entreprises modernes, les décideurs font face à plusieurs imprévus que les systèmes préconçus ne peuvent pas forcément gérer. Au sein de ces entreprises hautement flexibles caractérisées par un faible niveau de formalisation, les décideurs recourent à leur propre jugement afin de trouver la meilleure manière de faire face aux imprévus et de contribuer positivement à l'efficacité organisationnelle (McCall et Kaplan, 1990) ce qui favorise la prolifération des pratiques politiques informelles (Kacmar et Baron, 1999). Il s'agit concrètement de déplacer les organisations au-delà du statu quo moyennant l'activité politique (Kanter, 1983) qui peut fournir la base d'un avantage concurrentiel. Un management politiquement compétent est donc susceptible de gérer avec succès les environnements organisationnels soumis à un haut niveau de stress, de générer des sentiments de confiance et de bien être auprès des salariés et de créer un environnement politique efficace dépourvu d'injustice et d'iniquité (Drory et Vigoda-Gadot, 2010).

Toutefois, ce type de compétences ou d'activités échappe parfois aux sanctions réglementaires et peut se poursuivre dans l'intérêt personnel de son auteur. Ses retombées se révèlent néanmoins bénéfiques pour les acteurs, le groupe de travail ou l'organisation notamment quand l'auteur est politiquement compétent. Par conséquent ces compétences peuvent être considérées comme fonctionnelles d'une manière qui profite à plus qu'une simple minorité politiquement motivée et qualifiée (Vredenburg et Shea-VanFossen, 2010).

Le même comportement ou la même tactique d'influence peut ainsi être considérée comme positive ou négative en fonction de ses retombées et bénéficiaires. Suivant cette lignée, Rosen et al. (2009) soulignent dans le cadre de l'approche interactionniste basée sur la personne que la politique organisationnelle peut ne pas toujours produire des effets négatifs, car différentes personnalités peuvent percevoir les pratiques politiques plus positivement que d'autres. Ferris et al. (2002, p.219) résumant cette perspective en affirmant que « *Bien que frôlant l'évidence, la recherche conclut que les organisations ont à la fois des jeux politiques «bons» et «mauvais», et que chacun peut se produire simultanément.* » (Traduction libre).

Peu d'études ont toutefois examiné empiriquement la perception des jeux politiques positifs en tant que construit distinct. La recherche de Fedor et al. (2008) demeure à notre connaissance l'une des rares à avoir testé empiriquement l'existence de ce construit.

L'une des originalités de notre étude, consiste à adopter ce cheminement et à tester l'existence de la perception des jeux politiques positifs dans le contexte des entreprises tunisiennes. Nous tenterons donc d'étudier un aspect entier dans le continuum de la perception de la politique organisationnelle qui demeure relativement inexploré afin d'acquiescer une vision plus équilibrée du phénomène dans sa nature mais également dans ses interactions avec d'autres variables organisationnelles.

I.1.2. Perception des jeux politiques et niveaux hiérarchiques

Les premiers travaux de Gandz et Murray (1980, cité par Hochwarter, 2003) ont établi que l'activité politique peut être perçue différemment à différents niveaux organisationnels. Plus précisément, ils ont constaté que l'activité politique était perçue comme étant plus répandue au sommet de la hiérarchie de l'entreprise et moins répandue aux échelons inférieurs. Dans le même sens, le modèle initial de perception des jeux politiques de Ferris et al. (1989) et le modèle révisé de Ferris et al. (2002) soulignent que les comportements politiques peuvent se produire aux niveaux individuel, de groupe ou organisationnel afin d'atteindre les objectifs

professionnels valorisés par l'acteur ou par les puissants groupes d'intérêt, de développer le pouvoir de groupe ou de prendre des décisions stratégiques organisationnelles (Ferris et Mitchell, 1987). Suivant la même logique, Maslyn et Fedor (1998) ont appuyé l'importance de distinguer l'activité politique aux différents niveaux de l'organisation en soulignant que les expériences politiques perceptuelles des salariés varient en fonction du niveau hiérarchique et diffèrent selon qu'il s'agit du groupe de travail ou de l'organisation. Par ailleurs, les résultats de l'enquête empirique menée par Hochwarter et al. (2003) montrent que les individus perçoivent trois niveaux distincts de déroulement des jeux politiques organisationnels et que leurs perceptions produisent des résultats uniques et impactent différemment leurs attitudes et comportements. Ces trois niveaux étant : les plus hauts niveaux de l'hierarchie ou les postes de direction générale, le niveau du supérieur immédiat ou du superviseur direct et le niveau des collègues ou des pairs. Dans le même ordre d'idées, l'étude empirique de Fedor et al. (2008) a permis d'établir que les perceptions des jeux politiques sont basées sur des jugements individuels qui se déterminent en fonction du niveau hiérarchique de la source du comportement politique. Les employés différencient par conséquent ces comportements se produisant à différents niveaux de l'organisation et les perçoivent distinctement. Mishra et al. (2016) identifient dans ce sens trois niveaux d'antécédents des jeux politiques à savoir, le niveau organisationnel qui comprend la centralisation, la formalisation, la structure hiérarchique, la diversité et les étendues de contrôle, le niveau de l'environnement de travail qui comprend le degré d'autonomie, la diversité des compétences, les conflits, la qualité des feedbacks entre supérieur et collaborateurs et les opportunités d'avancement et le niveau individuel qui regroupe les influences personnelles telles que l'âge, le genre, le machiavélisme, le besoin de pouvoir et l'autocontrôle.

En nous basant sur le principe énoncé par Fedor et al. (2008) selon lequel le niveau d'acceptabilité ou de légitimité du comportement politique est largement tributaire de son impact sur la réalisation des objectifs relatifs aux différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, nous nous attendons dans le cadre de notre étude, à ce que les salariés distinguent les différences de comportement politique positif ou négatif se produisant au niveau individuel, de groupe ou de l'organisation. La prise en considération des différents niveaux hiérarchiques en tant que foyers perceptuels distincts s'appuie ainsi sur la notion

selon laquelle les employés évoluent dans différents environnements politiques au travail (Gilmore et al., 1996) et établissent des liens et des distinctions entre eux.

I.2. Engagement sociétal

Tel qu'avancé dans notre revue de la littérature (*cf.* Chapitre V), le succès de l'implémentation et de la conduite des démarches sociétales est essentiellement tributaire de l'engagement et de la coopération des salariés.

En dépit de cette importance, les études à s'être intéressées à l'étude de l'engagement sociétal des salariés demeurent très rares et ne sont pas parvenues à définir un cadre précis qui décrit ce phénomène. De plus, étant donné que les stratégies de RSE sont dans la majorité des cas des stratégies descendantes, mises en œuvre par les supérieurs hiérarchiques ou la haute direction, les salariés peuvent être amenés à les subir et à compromettre leurs propres valeurs afin de se conformer à celles de l'organisation. Ceci peut se traduire par une insatisfaction au travail conduisant finalement à une dissonance émotionnelle, une mauvaise performance et un faible attachement à l'organisation. La nécessité de motiver et de développer l'engagement sociétal des salariés s'impose ainsi comme une condition incontournable au succès des initiatives de RSE (Ayub et al., 2013).

En effet, l'engagement sociétal peut être défini comme la mesure dans laquelle le salarié assimile, s'intéresse, s'identifie et adhère aux initiatives de RSE élaborées par son organisation. Le niveau d'engagement sociétal est par conséquent susceptible de varier selon les employés. Il détermine comment un individu traite les stimuli auxquels il est exposé. Les salariés fortement engagés sont plus susceptibles de tenter de recueillir des informations sur les démarches de RSE de leurs entreprises et de chercher à les évaluer d'une manière approfondie en s'appuyant sur leurs propres expériences et en alignant leurs valeurs personnelles avec la culture entrepreneuriale. Par ailleurs, ils sont plus susceptibles de reconnaître l'axe économique des politiques sociétales définies (De Jong et Van Der Meer, 2017, cité par Schaefer et al., 2019). Ils acceptent ainsi délibérément la convergence des performances économiques et sociales de l'entreprise et reconnaissent que seule une organisation financièrement saine peut garantir un engagement sociétal à long terme et assurer la sécurité de l'emploi (Schaefer et al., 2019).

Nous présenterons dans ce qui suit les domaines de l'engagement sociétal, ses avantages pour l'entreprise et les besoins qu'il permet de satisfaire pour les salariés avant de présenter le modèle d'engagement que nous nous proposons d'adopter dans notre étude.

I.2.1. Domaines d'engagement sociétal

En nous appuyant sur la typologie de Farooq et al. (2014), l'engagement sociétal peut être structuré en quatre domaines principaux à savoir l'engagement sociétal orienté vers le client, les salariés, l'environnement et la philanthropie.

- L'engagement sociétal orienté vers le client est défini comme l'ensemble d'actions et d'initiatives visant à influencer les clients afin d'augmenter leur fidélité et leur satisfaction à travers des variables telles que la valeur perçue et la confiance. La RSE représente dans ce sens une source de création de valeur pour le consommateur (Barnett, 2007; Jonikas, 2013). Ainsi, les organisations doivent prêter attention aux besoins des consommateurs et doivent être prêtes à adapter continuellement leurs offres à ces besoins en constante évolution (Rădulescu et Hudea, 2018, cité par Servera-Francés et Piqueras-Tomás, 2019). L'engagement sociétal prend dans ce sens la forme d'initiatives permettant de maintenir le contact et l'échange continu avec le client et d'établir des relations durables grâce aux techniques du marketing relationnel. Ceci peut comprendre par exemple les tâches inhérentes au service client telles que le traitement des réclamations et des plaintes au-delà des exigences de la loi, une flexibilité accrue, une plus grande capacité à répondre au changement, un cycle de livraison et de commande plus rapide, une amélioration de la qualité du service, etc. (Servera-Francés et Piqueras-Tomás, 2019)
- L'engagement sociétal orienté vers les salariés renvoie à la participation de ces derniers aux actions de l'entreprise qui visent à les soutenir et à garantir leur bien-être collectif. Celles-ci comprennent la création de bonnes conditions de travail, l'offre de formations adéquates et d'opportunités de développement professionnel et humain, les programmes axés sur l'autonomisation financière, la santé et le bien-être familial, ainsi que sur l'égalité des chances et l'acceptation et intégration des salariés issus de divers origines, pays et cultures.

- L'engagement sociétal orienté vers l'environnement se réfère aux responsabilités du salarié à l'égard de son environnement écologique. Il s'agit de son engagement dans les initiatives visant à maintenir l'environnement naturel sain dans le cadre des approches holistiques adoptées par l'entreprise qui visent minimiser tout impact négatif sur l'écologie. Ces activités comprennent par exemple l'audit des matériaux et des méthodes de production utilisés afin de s'assurer de leur respect de l'environnement et le contrôle de l'ensemble des étapes du cycle de vie des produits en examinant et optimisant l'utilisation des ressources naturelles (Schaefer et al., 2019).
- L'engagement sociétal orienté vers la philanthropie représente les responsabilités du salarié envers la société en général. Il s'agit de son engagement et de sa contribution dans les initiatives qui servent à promouvoir le bien-être humanitaire ou le soutien aux personnes défavorisées sans attendre des rétributions ou des récompenses.

Parmi ces initiatives nous retrouvons les programmes de soutien dans les écoles et les hôpitaux, la participation aux œuvres de charité, le financement de programmes de réinsertion des prisonniers, la livraison de vaccins dans les zones défavorisées ainsi que l'organisation d'actions de soutien aux enfants en situation précaire à cause de la forte pauvreté dans les zones rurales.

I.2.2. Avantages de l'engagement sociétal des salariés pour l'entreprise

D'après Bhattacharya et al. (2008), l'engagement dans les démarches sociétales contribue positivement à l'identification organisationnelle des employés (Bhattacharya et al., 2008). En effet, les auteurs appuient qu'ils s'identifient plus facilement aux entreprises qui, selon eux, agissent de manière socialement responsable. L'identification organisationnelle génère ainsi un sentiment de fierté d'appartenir à l'entreprise et de satisfaction au travail. Ceci est de nature à augmenter leur motivation et les efforts qu'ils fournissent pour l'atteinte des objectifs organisationnels, mais également leur loyauté à l'égard de l'entreprise. Suivant la même logique, De Roeck et Swaen (2009) appuient l'impact positif de la RSE sur l'identification organisationnelle des salariés en contexte de fusions-acquisitions. Les auteurs suggèrent que certaines dimensions de la RSE contribuent considérablement à améliorer le processus d'intégration des employés et donc la performance de ces dynamiques stratégiques. Dans le même sens, Lockwood (2004) affirme qu'il risque de se produire, dans un avenir proche, une grave pénurie de main d'œuvre qualifiée. Attirer, motiver et retenir les talents devient par

conséquent un atout majeur à la pérennité de l'entreprise. La gestion des talents représente ainsi un argument solide en faveur de la RSE (Rustad et Skar, 2015). Par ailleurs, Dawkins (2005) stipule que les salariés sont les ambassadeurs ou les représentants de la politique sociale de l'entreprise auprès des parties prenantes externes. Ils sont alors considérés comme l'un des canaux de communication les plus importants et l'une des sources d'information les plus crédibles quand il s'agit de s'informer sur les démarches de RSE. L'engagement sociétal des salariés est par conséquent un atout majeur dans l'amélioration de la notoriété, la visibilité et la réputation de l'entreprise. Ce potentiel demeure toutefois sous-exploité par de nombreuses entreprises en dépit de ses nombreux avantages (Dawkins, 2005)

I.2.3. Satisfaction des besoins des salariés au travers de l'engagement sociétal

Outre les bénéfices qu'il apporte à l'entreprise, l'engagement sociétal revêt des avantages pour le salarié et permet de satisfaire certains de ses besoins. En effet, il permet notamment de donner un sens au travail accompli. L'explication de ce phénomène peut se baser sur la théorie des besoins de Maslow (1954) qui stipule que les besoins de réalisation de soi et le désir d'être utile et indispensable dans ce monde apparaissent une fois que les besoins de base à savoir physiologiques, de sécurité et d'appartenance sont satisfaits. L'engagement sociétal offre ainsi aux salariés l'opportunité d'impacter positivement certaines problématiques importantes et de valoriser leur contribution écologique ou sociale (Bauman et Skitka, 2012). Mirvis (2012, cité par Rustad et Skar, 2015) affirme dans ce sens que les rétributions monétaires ne suffisent pas à elles seules à garantir l'engagement émotionnel des salariés. Suivant la même lignée, Bhattacharya et al. (2008) soutiennent que l'intégration d'un programme de RSE auquel adhère le salarié de l'entreprise parallèlement à la garantie d'un emploi équitable en termes de paiement, d'avantages et de possibilités d'avancement, peut représenter un moyen sûr de satisfaire un ou plusieurs besoins psychologiques de haut niveau de ses employés. Toutefois, la difficulté demeure dans la proposition d'initiatives de RSE qui ciblent directement les besoins de salariés, qui ont souvent des motivations assez éloignées du volet sociétal. Bhattacharya et al. (2008) ont tenté de classer ces besoins psychologiques d'ordre supérieur en quatre principales catégories que nous présentons ci-dessous.

- Création d'opportunités de développement personnel : L'engagement sociétal offre aux salariés des opportunités de croissance personnelle dans la mesure où il leur

permet d'exprimer leur propre sens des responsabilités à l'égard de leur communauté immédiate ou élargie. Par ailleurs, l'engagement des salariés dans des projets de RSE impliquant des tâches en dehors de leur routine quotidienne, leur permet d'acquérir des compétences spécifiques qui peuvent les aider à progresser dans leurs carrières.

Les auteurs citent dans ce sens l'exemple de l'entreprise « *Green Mountain Coffee Roasters Inc.* » qui a envoyé plus de 20% de ses salariés à temps plein dans des plantations de café dans le but de les sensibiliser aux problèmes d'approvisionnement.

Ces compétences ou connaissances organisationnelles acquises grâce à ce programme de sensibilisation communautaire leur confèrent par la suite des outils nécessaires à l'accroissement de leur efficacité quotidienne au travail.

- Amélioration de l'intégration du travail dans la vie personnelle : Les salariés se trouvent continuellement en recherche d'un équilibre entre leur travail et leurs vies personnelles qui représentent deux sphères inextricablement liées. L'engagement sociétal peut représenter dans ce cadre, un moyen d'intégration qui facilite la transition entre elles. En effet, en contribuant aux démarches de RSE, les salariés parviennent à équilibrer efficacement les besoins du travail et de la famille ce qui réduit leurs niveaux de stress. Par ailleurs, les politiques sociétales de l'entreprise, surtout lorsqu'elles impliquent les communautés sociales des employés, leur confèrent l'assurance que leurs organisations accordent une grande importance à leur valeurs personnelles ce qui augmente leur bien être et leur motivation au travail.
- Construction d'un pont vers l'entreprise : Ce besoin se manifeste surtout chez les employés qui travaillent dans des zones reculées et qui se sentent souvent isolés et dans certains cas sous-estimés par le centre littéral et psychosocial de l'entreprise. Ainsi, ces salariés éprouvent le besoin de se sentir plus connectés aux réseaux sociaux et professionnels de l'entreprise et cherchent souvent des opportunités de tisser des liens avec les autres. Les initiatives de RSE représentent dans ce cas un moyen pour l'entreprise d'établir un lien potentiel avec eux et de démontrer son engagement à leur égard. A travers l'engagement sociétal, les salariés disséminés sur plusieurs sites peuvent collaborer avec d'autres qu'ils n'ont peut-être pas encore rencontrés ou avec lesquels ils ne travailleraient pas normalement. De plus, les individus sentent qu'ils font partie d'un projet collectif qui les unit à travers son impact et la différence qu'il vise à produire dans le monde.

- Création d'un « *bouclier de réputation* » : Ce besoin s'exprime spécialement dans le contexte des entreprises mondiales opérant dans des régions où la population locale et les médias arborent des sentiments négatifs, voire hostiles, à leurs égards.

Les salariés se trouvent ainsi amenés à défendre la réputation de leur entreprise face aux critiques et menaces des parties prenantes externes. L'engagement sociétal les aide dans ce sens à combattre ces connotations négatives en s'éduquant et en éduquant les parties prenantes externes sur les valeurs fondamentales et l'éthique de l'entreprise dans le but de protéger la réputation de leur organisation et d'améliorer sa représentativité et par conséquent leurs réputations au sein de ces communautés.

En nous appuyant sur les domaines de l'engagement sociétal, ses avantages pour l'entreprise et les besoins qu'il satisfait auprès des salariés, nous proposons dans ce qui suit la modélisation de l'engagement sociétal que nous adopterons dans cette étude.

I.2.4. Modélisation de l'engagement sociétal

Tel qu'exposé dans la revue de la littérature (*cf.* Chapitre III), il existe une multitude de modélisations du concept de l'engagement organisationnel.

Toutefois, les tentatives de modélisation de la variable clé de notre recherche à savoir l'engagement sociétal, demeurent à ce jour et à notre connaissance quasi-inexistantes. L'une des originalités de notre étude se concrétise ainsi par la proposition de notre propre modèle de l'engagement sociétal en nous référant aux travaux antérieurs relatifs au concept d'engagement organisationnel. Ceci nous permettra d'étudier ce phénomène sur le terrain et d'en explorer les différentes facettes. Pour ce faire, nous nous appuyerons sur le modèle d'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991, 1997) qui représente le modèle le plus utilisé et le plus validé dans la littérature. En effet, grâce à sa nature intégratrice, il a permis d'inclure une multitude d'approches relatives à l'engagement. Ceci étant établi, ses caractéristiques principales qui nous amènent à l'adopter dans notre recherche sont sa flexibilité et son aspect évolutif qui permettent son extension à différentes cibles organisationnelles. Parmi celles-ci, nous retrouvons le supérieur hiérarchique, l'équipe de travail, le métier ou encore la formation suivie.

De plus, ce modèle se distingue par sa macro-généralisabilité. Celle-ci fait référence à la possibilité d'extrapolation de ses composantes dans des contextes géographiques et culturels au-delà de ceux de la population occidentale dans laquelle il a été initialement développé (Jaros, 2007). Sa validité a pu être par conséquent établie dans les cultures d'Asie de l'Est (Chang et al., 2007) et du Moyen-Orient (Cetin, 2006). Dans la continuité de ces travaux, nous nous proposons donc d'extrapoler le modèle de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen à la cible des démarches sociétales de l'entreprise et de l'adapter pour en tester la validité dans le contexte des entreprises tunisiennes.

1.2.4.1. Composantes de l'engagement sociétal

En nous inspirant des travaux de Meyer et Allen (1991), nous nous proposons d'adopter un modèle d'engagement sociétal qui comprend trois composantes à savoir l'engagement sociétal affectif, l'engagement sociétal de continuité et l'engagement sociétal normatif.

- L'engagement sociétal affectif: celui-ci se réfère au sentiment d'attachement émotionnel ressenti par le salarié à l'égard des démarches sociétales de son entreprise. Il se traduit par une volonté certaine d'adhérer et de soutenir ces initiatives parce que l'employé s'identifie aux objectifs et aux valeurs sociétales qu'elles promeuvent. Cet engagement suscite un sentiment de bien être et de satisfaction accrue lors de l'accomplissement des activités sociétales. Les salariés les perçoivent comme des opportunités d'intégration au sein de leurs équipes et comme un moyen de tisser des liens de collaboration avec leurs collègues. Il permet ainsi de satisfaire le besoin d'appartenance et d'interaction avec l'entreprise. De plus, l'engagement affectif permet de faciliter la transition entre la vie professionnelle de l'employé et sa vie privée. Ce dernier s'identifie dès lors aux valeurs sociétales de son entreprise et s'implique dans les démarches qui peuvent toucher sa communauté immédiate. Ses valeurs personnelles se trouvent ainsi reconnues et partagées par son organisation. Un salarié ayant un fort engagement sociétal affectif se sent valorisé et agit comme un ambassadeur de son organisation. Il communique la politique sociétale de son entreprise, protège sa réputation et représente généralement un atout capital dans le succès de ces démarches.

- Engagement sociétal de continuité : Celui-ci se produit lorsque le salarié évalue les avantages et les inconvénients de s'impliquer dans les démarches sociétales mises en place par l'entreprise. Il prend en considération aussi bien les bénéfices qu'il récolte de son adhésion à ces initiatives que les coûts associés à son désengagement. L'employé peut donc choisir de s'engager dans les démarches de RSE car les pertes qu'il pourrait subir s'il s'abstient de le faire sont assez importantes. Ces pertes perçues peuvent être monétaires relatives à une prime ou à des avantages sociaux, professionnelles liées à une opportunité d'acquisition de nouvelles compétences indispensables à la progression de sa carrière ou encore sociales portant sur des possibilités de collaboration ou d'alliance. L'engagement sociétal de continuité permet de satisfaire le besoin de création d'opportunités et de développement personnel à travers l'acquisition de nouvelles aptitudes et les avantages monétaires et sociaux qu'il peut apporter. Il répond également au besoin de création d'un pont avec l'entreprise grâce à la possibilité de nouer des amitiés et des liens avec les autres salariés. L'individu demeure ainsi engagé dans ces démarches tant qu'elles répondent à ses besoins et lui apportent des bénéfices supérieurs aux coûts de ses pertes s'il décide de se ne pas s'engager.
- L'engagement sociétal normatif : Il se réfère au sentiment d'obligation à l'égard des démarches sociétales de l'entreprise, même si le salarié n'est pas satisfait du rôle qu'il remplit ou qu'il souhaite rechercher de meilleures opportunités. Il estime alors qu'il doit s'engager dans les initiatives de RSE car c'est la bonne chose à faire. Ce sentiment d'obligation peut provenir de plusieurs facteurs. Il peut traduire un sentiment de loyauté à l'égard de l'entreprise qui pousse ses membres à participer aux initiatives proposées ou un mécanisme de lutte contre la culpabilité à l'égard de son organisation ou de sa communauté. Ce sentiment d'obligation peut résulter de l'éducation et des enseignements reçus par l'individu sur la moralité et sur l'éthique. Il varie ainsi considérablement d'une personne à une autre selon ses expériences. Par ailleurs, les employés normativement engagés dans les démarches sociétales, peuvent estimer que le refus de s'impliquer dans les politiques de RSE, aurait des conséquences désastreuses sur l'entreprise, leurs collègues ou les communautés qu'ils entendent soutenir. Ils éprouvent un sentiment de culpabilité quant à la possibilité de s'abstenir ou de se désengager.

Les raisons d'une telle culpabilité varient, mais peuvent être liées à la peur de décevoir son entourage et sa communauté en échouant à créer un impact positif sur son environnement, ou à la crainte de créer un vide dans les connaissances / compétences mobilisées en se désengageant, ce qui augmenterait par la suite la pression exercée sur les autres salariés et enfreindrait les règles morales de solidarité entre collègues.

Ces trois composantes d'engagement sociétal ne s'excluent pas mutuellement. Le salarié peut adopter un type d'engagement, deux ou trois à la fois, à des degrés divers.

Ceci étant établi, nous nous intéressons dans ce qui suit au troisième concept clé de notre étude à savoir la participation aux démarches de RSE.

I.3. Participation aux démarches de RSE

D'après Chen (2014), la participation des salariés aux activités de RSE est essentielle à leur réussite pour plusieurs raisons. Premièrement, c'est au travers de cette participation que la RSE s'imprègne de la culture d'entreprise et des valeurs des membres de l'organisation. Elle devient alors une démarche qui découle du cœur de l'entreprise et non la résultante d'une pression externe. Deuxièmement, les pratiques de RSE s'assimilent de plus en plus à des changements de comportements durables et permanents qui touchent aussi bien les parties prenantes externes qu'internes de l'organisation. La conduite d'une démarche sociétale commence par la création d'un changement dans le comportement des salariés afin de les inciter à adopter quotidiennement des initiatives responsables telles que la réduction de la consommation d'énergie et de la pollution. Troisièmement, la participation des employés aux démarches de RSE produit plusieurs impacts positifs tels que l'amélioration de leur code moral (Mamantov, 2009), leur développement personnel (Mirvis, 2012) ou encore l'augmentation de leur satisfaction au travail (Lee et al, 2013). Des employés satisfaits et épanouis au sein de leurs organisations auraient tendance à soutenir les initiatives sociétales et à y participer activement ce qui garantirait à son tour leur succès.

Nous présenterons dans ce qui suit les conditions et avantages de la participation des salariés aux démarches de RSE ainsi que la nature de cette participation avant de conclure avec une classification des démarches sociétales auxquelles l'employé peut adhérer.

I.3.1. Conditions et avantages de la participation aux démarches de RSE

D'après Chen (2014), les conditions de participation des salariés aux démarches de RSE peuvent être classées en trois catégories à savoir les conditions relatives aux démarches sociétales, les conditions relatives à l'organisation et les conditions relatives à l'individu.

- Conditions relatives aux démarches sociétales : Les démarches de RSE génèrent la participation des employés lorsqu'elles sont perçues comme : conformes à la culture d'entreprise et aux valeurs partagées entre ces membres (Lee et al., 2013), ayant un lien avec la finalité de l'entreprise (Sagawa et Segal, 2000), co-crées et mises en œuvre conjointement avec un comité dirigé par les employés (Dobson, 2011).
- Conditions relatives à l'organisation : Celles-ci comprennent l'établissement d'une politique de communication interne efficace sur les activités sociétales. En effet, les perceptions des parties prenantes internes et leurs évaluations du programme sociétal de l'entreprise dépendent significativement de la promotion des actions pro sociales mises en avant par le service marketing et communication (Ihlen et al., 2014) moyennant un message authentique (Mamantov, 2009). Il s'agit de communiquer les initiatives de RSE afin d'influencer efficacement les salariés et les convaincre que l'entreprise s'efforce de réaliser un bilan pro-social. L'adoption d'une stratégie de communication à long terme pour renforcer la réputation de l'entreprise en matière de RSE s'avère nécessaire afin d'institutionnaliser les pratiques sociétales au sein de l'entreprise (Schultz et Wehmeier, 2010). En se référant à Bolton et al. (2010), Bekmeier-Feuerhahn et al. (2016) affirment que le processus linéaire de communication interne de la stratégie sociétale se décline en trois phases à savoir : l'initiation, l'implémentation et la maturation. La phase d'initiation nécessite d'expliquer aux salariés la raison de la mise en œuvre d'une démarche de RSE. Il est utile à ce stade d'adopter une stratégie d'information ainsi qu'une stratégie de réponse qui permet d'intégrer les questionnements des employés et leurs préoccupations. L'implémentation consiste à mettre en œuvre efficacement, moyennant un ensemble d'outils la démarche sociétale au sein de l'entreprise. Enfin, durant la phase de maturation, il y a ajustement mutuel des attentes sociétales des employés à la politique de RSE instaurée. Un dialogue pleinement proactif et une stratégie d'implication des salariés sont assurés (Morsing et Schultz, 2006, cité par Bekmeier-Feuerhahn et al.,

2016). Outre une politique de communication efficace, les conditions propices comprennent les incitations à la participation qui peuvent être intrinsèques ou extrinsèques ainsi que le soutien de l'organisation (The Giving Campaign, 2009, cité par Chen, 2014).

- Conditions relative à l'individu : Celles-ci regroupent l'engagement organisationnel, l'attitude positive à l'égard des démarches sociétales (Haski-Leventhal, 2012), le degré d'adéquation entre les besoins et intérêts individuels des salariés et les programmes de RSE (Mirvis, 2012) et l'absence de barrières perçues à la participation telles que la préférence d'associations et d'organismes de bienfaisance externes ou la réticence à s'engager à long terme dans les démarches sociétales de l'organisation (Haski-Leventhal, 2012).

Par ailleurs, la participation aux démarches sociétales apporte de nombreux avantages aux salariés également. En effet, elle permet de donner un sens à leur travail (Wrzesniewski et al., 2003) en leur offrant la possibilité de servir une cause d'ordre supérieur et de contribuer positivement à créer un changement dans le monde (Glavas et Kelley, 2014). Ceci est de nature à améliorer leur concept de soi et les représentations qu'ils font d'eux-mêmes ce qui se traduit par une meilleure identification organisationnelle (Grant et al., 2008).

D'autres résultats positifs incluent l'amélioration des relations avec les collègues dans le cadre de la collaboration et du travail d'équipe qui caractérisent souvent les démarches sociétales (Glavas et Piderit, 2009), l'implication créative des employés qui usent de leurs talents et de leurs aptitudes afin de garantir le succès des actions pro sociales (Glavas et Piderit, 2009) ou encore l'amélioration du taux de rétention des salariés (Jones, 2010).

I.3.2. Nature de la participation aux démarches de RSE

La participation des salariés aux démarches de RSE peut être de nature obligatoire ou volontaire. En effet, la mise en place d'une démarche sociétale favorise, tel que mentionné précédemment, l'estime de soi du salarié et son identification aux valeurs de l'entreprise. Toutefois, les employés doivent conserver leur liberté de participer ou non à cette démarche. Ainsi leur participation est optimisée lorsqu'ils ne ressentent pas de pression de la part de l'hierarchie pour le faire. Clary et Snyder (2002) affirment à cet effet que la motivation intrinsèque des employés et leur degré d'identification avec les valeurs de l'entreprise

découlent essentiellement de leur liberté de choix et peuvent s'affaiblir s'ils se sentent forcés. Le succès des démarches de RSE est tributaire ainsi de la nature volontaire de la participation des salariés. Burke et Logsdon (1996) définissent dans ce cadre le volontarisme comme l'étendue du processus décisionnel discrétionnaire au sein de l'organisation et l'absence d'exigences de conformité imposées de l'extérieur. Suivant la même lignée Husted et Allen (2009) appuient qu'un haut niveau de volontarisme où les salariés dépassent les normes existantes en fournissant un niveau plus élevé d'actions socialement responsables est susceptible d'entraîner une forte création de valeur.

Par ailleurs, Zappala et McLaren (2004) ont souligné l'importance de la participation volontaire dans les démarches de RSE en mettant en exergue l'importance du bénévolat salarial basé sur une volonté propre de participer aux initiatives sociétales. Toutefois, dans certains cas l'entreprise peut exiger que tous ses travailleurs participent à une initiative sociétale, notamment dans le cadre des actions officielles relatives à la citoyenneté organisationnelle. On parle alors de participation obligatoire aux initiatives de RSE. Les effets d'une telle participation sur les salariés dépendent alors essentiellement du programme imposé et de son degré d'adéquation avec leurs valeurs personnelles et leurs principes. Cependant, de nombreuses études ont prouvé que le volontarisme produit généralement de meilleurs effets tant sur l'efficacité des démarches sociétales que sur le bien être des salariés (Vallacher et Wegner, 1987). Les auteurs expliquent que ceux qui se trouvent contraints à effectuer une activité en dépit de leur volonté, sont plus susceptibles de ressentir une pression émotionnelle et donc de s'identifier moins à cette activité et à leur entreprise ce qui dégrade la qualité de leur participation et de leurs efforts (Vellios, 2011).

Nous explorerons dans ce qui suit davantage la notion de volontarisme et d'obligation dans le cadre des catégories de démarches sociétales existantes au sein de l'entreprise.

I.3.3. Catégories de démarches de RSE

D'après Mirvis (2012) les démarches de RSE peuvent être divisées en trois catégories principales à savoir : le bénévolat d'entreprise, les démarches de RSE basées sur les compétences et les démarches de RSE au quotidien.

- Bénévolat d'entreprise : Celui-ci implique généralement la notion de philanthropie définie par Carrol (1998, p.5) comme : « *le désir d'aider le genre humain à travers des actes de charité volontaires* » (Traduction libre). L'auteur explique ainsi qu'un salarié socialement responsable est imprégné de ce sens de la charité visant à améliorer la vie des autres et la sienne. Il peut s'agir de différentes initiatives locales telles que l'encadrement des écoliers, la prise en charge des sans-abri, des personnes âgées ou défavorisées, la participation aux secours en cas de catastrophe, la construction de terrains de jeux communautaires ou de logements pour l'humanité, le nettoyage du quartier, etc. Le bénévolat d'entreprise représente donc l'une des démarches sociétales les plus communément utilisées par les entreprises. Lantos (2001) parle dans ce cadre de RSE stratégique qui vise l'accomplissement des responsabilités sociales d'une organisation tout en créant une situation gagnant-gagnant dans laquelle elle et ses parties prenantes sont bénéficiaires. Dans le cas du bénévolat d'entreprise, les employés représentent une cible vitale des efforts stratégiques de la RSE puisqu'il conduit à l'accroissement de leur loyauté et de leur productivité (McWilliams et Siegel, 2001). Jones (1997, cité par Lantos, 2001) affirme que les salariés qui font du bénévolat d'entreprise retournent à leur travail plus motivés et plus épanouis et développent des liens communautaires plus forts, ce qui diminue leur propension à quitter leur organisation et facilite également le processus de recrutement (Jones, 1997). Lantos (2001) appuie ainsi que les travailleurs doivent être évalués non seulement sur des critères financiers mais également sur des critères de responsabilité éthique et sociale. Ceci passe par la reconnaissance et la gratification de leurs pairs qui modélisent un comportement éthique et socialement responsable, même si ce comportement engendre un coût à court terme sur le résultat net de l'entreprise. La participation des salariés dans les démarches de bénévolat d'entreprise représente alors un bénéfice à long terme pour l'organisation.
- Démarches de RSE basées sur les compétences : Celles-ci permettent de tirer profit des compétences et de l'expérience des salariés bénévoles pour aider les organisations à renforcer et à maintenir leurs capacités à apporter de vraies solutions aux problèmes sociaux les plus urgents. Il s'agit pour l'entreprise de fournir les services spécialisés de ses salariés bénévoles à un tiers défavorisé, gratuitement ou à un coût considérablement réduit, leur offrant ainsi une chance de contribuer avec leurs

compétences et de soutenir une bonne cause. Mirvis (2012) parle dans ce sens des activités « *pro bono* » qui représentent une tendance croissante de la RSE. Ces activités comprennent par exemple la représentation d'un client indigent dans un litige locateur-locataire, le conseil d'une organisation à but non lucratif sur les questions fiscales, les statuts et les règlements administratifs ou la réalisation des supports marketing nécessaires à ses missions tels que les logos, les brochures, les packs d'adhésion et les sites Web de haute qualité, etc. Grâce à ces démarches, les employés peuvent donc trouver un sens à leur travail ce qui accroît leur motivation et leur épanouissement, stimule leur moral et augmente leur productivité (Parboteeah et al., 2004). Par ailleurs, elles permettent également aux salariés volontaires d'élargir leurs réseaux, de développer des relations significatives dans leurs communautés et de découvrir de nouveaux scénarios pour appliquer et développer leurs compétences professionnelles.

- Démarches de RSE au quotidien : celles-ci renvoient à l'intégration des activités sociétales dans la vie professionnelle quotidienne des salariés à travers l'intégration des initiatives sociétales aux activités commerciales, telles que la gestion durable de la chaîne logistique, les achats écologiques, le marketing axé sur les causes et les initiatives d'entreprises vertes (Mirvis, 2012). Ces démarches comprennent également la conduite d'opérations plus écologiques, le recours à l'approvisionnement éthique et durable en matériaux et fournitures, ainsi que le choix de produits et services respectueux de l'environnement, etc.

Selon Mirvis (2012, cité par Rustad et Skar, 2015) les employés qui soutiennent et participent à l'intégration des activités sociétales dans la gestion courante des opérations de l'entreprise valorisent leurs contributions et ont le sentiment de créer un changement positif au sein de leur environnement par le biais de leur travail.

Le succès des activités de RSE au quotidien est donc tributaire de leur degré d'adaptation aux besoins routiniers des employés. Par conséquent, les managers se doivent d'identifier et de comprendre les besoins des différents segments de salariés et de configurer leurs efforts de RSE pour répondre aux besoins uniques de chaque segment (Bhattacharya et al., 2008).

SECTION II. STRUCTURE CENTRALE DU MODELE ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Selon Laramée et Vallée (1991, p.170) : « *Le cadre théorique sert principalement à présenter un cadre d'analyse et à généraliser des relations théoriques déjà prouvées dans d'autres contextes pour tenter de les appliquer au problème* ». Dans le même sens, Mace et Pétry (2010, p.30) affirment que : « *Une approche théorique est une structure potentielle d'explication qui comporte un certain nombre d'éléments. Elle comprend d'abord des postulats qui traduisent la vision des choses sur laquelle elle s'appuie ainsi que des concepts qui permettent de cerner et de classifier les phénomènes à étudier. Elle précise, moyennant des propositions, l'ensemble des relations postulées entre les différents concepts et sous-concepts de l'approche et formule quelques hypothèses sur ces relations. Si ces dernières sont vérifiées et confirmées, elles peuvent être transformées en lois générales ou en généralisations théoriques...* » (Traduction Libre).

Après avoir délimité les fondements théoriques des trois concepts clés de notre étude, nous nous proposons de prédire et d'articuler les relations qui les lient en nous appuyant sur notre revue de la littérature. En optant pour une démarche déductive, qui consiste selon Evrard et al. (2009) à émettre à partir des connaissances acquises, des théories antérieures et des concepts explorés, des hypothèses qui seront testées à l'épreuve des faits, nous formulerons dans ce qui suit nos hypothèses de recherche et nous présenterons la structure centrale de notre modèle conceptuel.

I.1. Lien entre la perception des jeux politiques organisationnels et l'engagement sociétal des salariés

Tel qu'avancé dans la première section de ce chapitre, la perception des jeux politiques est représentée dans notre étude comme un phénomène nuancé, qui comporte aussi bien une dimension positive qu'une dimension négative. La prise en considération de cette bi-dimensionnalité dans l'articulation du lien qui lie ce concept à l'engagement sociétal s'avère donc nécessaire afin d'assurer la précision et la pertinence de nos hypothèses de recherche.

I.1.1. Perception des jeux politiques positifs et engagement sociétal

Selon Othman (2008) la politique organisationnelle comporte deux principales facettes ou dimensions. Il s'agit de la dimension négative qui implique un comportement opportuniste et illégal, et la dimension positive qui représente une fonction sociale importante et nécessaire à la pérennité et à la continuité de l'organisation. Représentant une source de dilemmes éthiques, les jeux politiques négatifs sont désapprouvés en raison des conflits qu'ils créent au travail, tandis que les jeux politiques positifs résultent de la fusion d'objectifs partagés et de la stimulation de la collaboration (Drory et Vigoda-Gadot, 2010, p.196). Dans ce sens, Vigoda (2002) souligne que cette catégorie de pratiques politiques peut être avantageuse ou bénéfique aussi bien pour l'organisation que pour ses différentes parties prenantes.

Parmi ses conséquences positives l'auteur cite l'avancement professionnel, la reconnaissance et le statut ainsi qu'un meilleur sentiment de contrôle. Partant du principe que la fin justifie les moyens et que la différenciation entre les jeux politiques positifs et négatifs se fait sur la base de leur impact sur les salariés ou l'organisation (Conlon, Porter et Parks, 2004), les recherches antérieures ont permis d'établir que ce qui est considéré comme politique dans une organisation peut ne pas l'être dans une autre (Mintzberg, 1983). Les individus prennent donc principalement en compte le contexte organisationnel lorsqu'ils portent des jugements évaluatifs sur la nature politique de leur environnement. Fedor et al. (2008) préconisent l'adoption d'une perspective d'équité distributive dans l'évaluation de la distinction faite par les employés entre les catégories de jeux politiques. S'attendant à ce que les employés fassent la distinction entre différentes formes et foyers de comportement politique, les auteurs proposent de se concentrer sur les différentes valences de résultats associées à la politique positive et négative.

En nous alignant sur la perspective de Fedor et al. (2008), nous estimons que cette position qui repose sur les réactions de l'individu aux résultats des pratiques politiques est la plus cohérente avec les arguments sur leur nature neutre. Par conséquent, nous prévoyons que la politique positive fournira une contribution significative au-delà de celle attribuable à la politique négative dans la prédiction des réactions des employés.

Celle-ci ne représente toutefois pas l'absence ou l'opposé des pratiques politiques négatives, étant donné que les deux phénomènes peuvent se produire simultanément (Ferris et al., 2002, Fedor et al., 2008).

En effet, la politique organisationnelle ne doit pas nécessairement porter sur la manipulation du pouvoir, les problèmes de confiance et les agendas cachés (Cacciattolo, 2015).

Vredenburg et Shea-VanFossen (2010) affirment que ces pratiques peuvent également être fonctionnelles d'une manière qui profite à plus qu'une simple minorité politiquement motivée et qualifiée. L'étude empirique de l'approche interactionniste basée sur l'individu de Rosen et al. (dans Vigoda-Gadot et Drory, 2006), en relation avec la perception de l'idiosyncrasie de la nature en politique, appuie ces propos et démontre que les jeux politiques ne produisent pas perpétuellement des effets négatifs, car différentes personnalités peuvent les discerner plus positivement que d'autres. Kurchner-Hawkins et Miller (2006, p. 331) considèrent dans ce sens la politique organisationnelle comme «*un exercice de pouvoir et d'influence qui se produit principalement en dehors des processus et procédures organisationnels formels*». Ils appuient également que le comportement politique consiste en «*des tactiques d'influence conçues pour promouvoir des intérêts personnels et/ou organisationnels, et son objectif fondamental est de concilier et de gérer efficacement ces intérêts potentiellement concurrents*» (Kurchner-Hawkins et Miller, 2006, p. 331) (Traduction libre).

Suivant la même logique, Pfeffer (1981) et Zanzi et O'Neill (2001) affirment que la politique organisationnelle peut représenter une opportunité plutôt qu'une contrainte pour la plupart des membres de l'organisation. Ceux qui comprennent la nature du jeu politique et perçoivent des niveaux de contrôle plus élevés dans les processus respectifs, peuvent alors le considérer comme une opportunité pour obtenir les résultats souhaités. Par conséquent, les tactiques politiques telles que la persuasion, le réseautage, la formation de coalitions ou le mentorat peuvent être considérés comme positives puisqu'elles représentent une composante normale et indispensable de la vie organisationnelle (Gotsis et Kortezi, 2010). Dans le même sens, Gunn et Chen (2006) s'appuient sur les travaux de Zanzi et O'Neill (2001) afin de distinguer deux types de tactiques politiques : les tactiques politiques positives telles que la persuasion, la référence à des objectifs supérieurs, le développement de coalitions et le réseautage qui s'avèrent bénéfiques pour l'organisation, améliorent l'efficacité des processus de gestion stratégique et coïncident avec les principaux objectifs organisationnels, et les tactiques politiques négatives qui reflètent des comportements non sanctionnés tels que la manipulation, le contrôle des informations et l'intimidation qui sont destinés à poursuivre l'intérêt personnel au détriment des autres en réduisant la concentration sur les objectifs

organisationnels et en déformant les informations, créant ainsi une organisation fractionnée (Gotsis et Kortezi, 2010). Ainsi, les résultats bénéfiques des pratiques politiques sont principalement visibles lorsque les acteurs savent comment éviter les comportements négatifs et utiliser les stratégies d'influence positives qui permettent de surmonter les conflits (Ladebo, 2006). Parmi les conséquences de ces pratiques positives, Ladebo (2006) cite l'amélioration du succès de l'individu et de l'organisation et la facilitation du changement organisationnel et de l'adaptation à l'environnement (Vredenburg et Shea-VanFossen, 2010). Suivant la même logique, Kurchner-Hawkins et Miller (2006, cité par Vigoda-Gadot et Drory, 2006) soulignent le lien étroit entre le leadership et les comportements politiques positifs qui représentent des alternatives éthiquement équilibrées servant la vision et les objectifs de l'organisation et développant le travail d'équipe et la confiance. Butcher et Clarke (2006) et Gotsis et Kortezi (2010) appuient ces propos et soulignent que les pratiques politiques constructives ou positives reconnues et maîtrisées par les managers peuvent favoriser le sentiment d'équité et d'égalité organisationnelle. Celles-ci représentent dès lors un aspect naturel et bénéfique de la vie de l'entreprise et peuvent être considérées comme des alternatives d'affiliation, d'établissement de connexions et de création d'alliances.

Par ailleurs, Coopey et Burgoyne (2000) se réfèrent à la théorie institutionnelle et affirment l'impact positif des pratiques politiques libérales sur les processus d'apprentissage organisationnels, indépendamment du rôle et du statut des individus dans l'organisation. Les auteurs soulignent ainsi que les jeux politiques permettent de créer un « *espace psychique* » dans lequel les individus peuvent s'exprimer et s'engager avec les autres de manière à améliorer leur connaissance de soi et leur capacité à mettre ces connaissances à contribution dans le contexte du travail et des relations qui s'y développent. De même, ces pratiques facilitent l'extension de cet espace d'apprentissage moyennant les stratégies de création d'opportunités qui visent à stimuler une dialectique créative, assurer une prise de décision vigilante, désapprendre, recadrer les connaissances et maintenir un équilibre dynamique qui respecte les différences entre les individus.

De même, Engeström (2001) affirme que l'apprentissage organisationnel peut être favorisé par l'existence de certains conflits et par la recherche de moyens pour les résoudre.

Par ailleurs, Mintzberg (1985) souligne que les jeux politiques peuvent parfois être utilisés à des fins légitimes, dans le but de corriger des comportements irresponsables ou inefficaces ou même d'effectuer des changements bénéfiques auxquels les employés seraient autrement résistants. L'auteur évoque dans ce sens les pratiques de dénonciation, de parrainage et d'altération des voies d'information comme des jeux politiques potentiellement positifs pouvant fournir un aperçu du potentiel de leadership. L'existence d'une relation positive entre le succès des dirigeants et l'usage fréquent de la politique organisationnelle dans les travaux de Luthans et al. (1985) appuie cette vision de même que les propos de Kurchner-Hawkins et Miller (2006) qui affirment que le leadership représente un art politique plutôt qu'une science stratégique (Cacciattolo, 2015).

Selon une autre perspective, les études empiriques de Ferris et Kacmar (1992) et de Delle (2013) affirment que le niveau d'engagement au travail des salariés tend à augmenter face à des niveaux croissants de politique organisationnelle, car en s'impliquant profondément dans le travail ils échappent aux sentiments négatifs que la politique aurait causé. En outre, puisqu'un environnement de travail politiquement chargé est susceptible de générer l'insécurité de l'emploi, les salariés ont tendance à s'engager plus sérieusement dans leur travail afin de renforcer leur position et assurer leur survie au sein de l'entreprise.

A la lumière de cette littérature, nous pouvons émettre notre première hypothèse de recherche :

H₁ : La perception des jeux politiques positifs augmente l'engagement sociétal des salariés.

I.1.2. Perception des jeux politiques négatifs et engagement sociétal

En dépit de son potentiel positif exposé ci-dessus et adopté par un nombre croissant de chercheurs, les études montrant que la politique organisationnelle est encore perçue comme un phénomène majoritairement négatif demeurent dominantes dans la littérature (Drory et Vigoda-Gadot, 2010 ; Poon, 2003).

De ce fait, les répercussions négatives des environnements de travail politiques sont très souvent citées et comprennent la genèse d'un sentiment d'injustice, de privation et d'iniquité

auprès des salariés (Ladebo, 2006 ; Harris et al, 2007 ; Gotsis et Kortezi, 2010) ainsi que la création d'un climat d'incertitude et d'opportunisme (Harris et al., 2007) qui favorise le détournement des propos et des opinions et la rétention d'informations utiles (Vigoda-Gadot et Drory, 2006).

Par ailleurs, Vredenburg et Shea-VanFossen (2010) soutiennent que les tendances génétiques telles que le besoin de pouvoir et de contrôle, la manipulation, la rivalité de rang et l'égoïsme sont susceptibles de se matérialiser en réponse à des circonstances organisationnelles communes d'incertitude, de pénurie de ressources et de désaccord, habituellement caractéristiques d'un environnement organisationnel hautement politique.

Ainsi, plusieurs chercheurs ont constaté que la politique organisationnelle a un effet négatif sur l'engagement organisationnel, en particulier pour les employés de statut inférieur qui exercent un contrôle moins important sur les processus politiques (Ferris et al., 1993 ; Drory, 1993 ; Vigoda-Gadot et Kapun, 2005). Source d'anxiété, de stress et de conflits sur le lieu de travail, ces pratiques ont alors tendance à créer un sentiment de détachement physique ou mental chez les salariés (Vigoda-Gadot et Kapun, 2005).

En effet, ces réponses attitudeles et comportementales peuvent être expliquées par les principes de la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960). Selon ces théories, les êtres humains ont une tendance innée à rendre la pareille. Par conséquent, ils choisissent de récompenser ceux qui ont bien fait et de punir ceux qui se sont mal comportés à leur égard (Perugini et al., 2003). Selon Eisenberger et al. (2001) ces échanges peuvent prendre des formes extrinsèques telles que l'argent, l'échange de services ou d'informations, ou intrinsèques telles que l'approbation, le respect ou l'appréciation. Ces normes semblent ainsi représenter des principes fondamentaux utilisés dans de nombreuses recherches socio-psychologiques afin d'expliquer les attitudes et comportements organisationnels. Appliquées dans le contexte de l'entreprise, elles cristallisent la relation d'échange entre l'entreprise et les salariés lorsque ces derniers se sentent reconnaissants et redevables à leur entreprise qui les traite équitablement et se soucie d'eux et de leur développement. Ils ont tendance alors à faire preuve de réciprocité avec des attitudes favorables.

Ainsi, les salariés tentent de rendre la pareille en se comportant de manière à atteindre les objectifs organisationnels et à améliorer la performance (Mensah, 2013). En percevant l'équité des processus organisationnels, ils sont plus susceptibles d'adopter des comportements positifs parmi lesquels nous retrouvons les trois dimensions de l'engagement définies par Meyer et Allen (1977) à savoir l'engagement affectif, normatif et de continuité. Dans ce type de contexte organisationnel propice à l'évolution, c'est particulièrement l'engagement affectif qui se développe facilement chez les salariés, comme ce dernier est représentatif de leur attachement émotionnel à l'égard de l'organisation et reflète la qualité des rapports entretenus avec les collègues et les supérieurs.

A contrario, dans les organisations hautement politiques, les récompenses et les rétributions se trouvent souvent liées aux relations interpersonnelles, au pouvoir et à d'autres facteurs moins objectifs que le rendement de chaque travailleur (Chang et al., 2009).

De ce fait, « *l'environnement immédiat devient imprévisible parce que les règles tacites de la réussite changent à mesure que le pouvoir des acteurs politiques varie* » (Hall et al., 2004, p. 244)(Traduction libre). Il est donc difficile pour les employés de prédire si leurs comportements mèneront à des récompenses ou pas dans ce type de contexte. Devant cette incertitude, ils peuvent percevoir leur organisation comme inéquitable, injuste ou défavorable à leur développement et anticiper qu'elle ne respectera pas ses obligations psychologiques contractuelles à leur égard (Bashir et al., 2011). Ce manque de confiance impacte négativement la force du lien émotionnel qui les lie à l'organisation (Davis et Gardner, 2004) et en réponse à cela ils sont susceptibles de se comporter d'une manière cynique qui pourrait lui être préjudiciable ou coûteuse en réduisant dès lors leurs niveaux d'investissement. Des attitudes telles que l'absentéisme (Adams et al., 2002), le manque d'engagement affectif (Vigoda, 2000) ou encore l'abstention de se livrer aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Ladebo, 2006) représentent des réponses potentielles probables dans ce cas (Zagenczyk et al., 2008). Ceci est aligné avec de nombreuses recherches empiriques antérieures qui ont démontré que la perception des jeux politiques est négativement associée à l'engagement affectif parmi celles-ci nous citons Harris et al. (2007) et Vigoda (2000) qui affirment que la perception d'un degré élevé de pratiques politiques génère chez les salariés l'impression qu'il existe des ambiguïtés et un traitement injuste au sein de l'organisation. Ce flou et ce sentiment d'iniquité réduisent ainsi leur engagement dans les processus

organisationnels. Mathieu et Zajac (1990) appuient cette perspective en affirmant qu'un faible niveau d'engagement est souvent observé chez les employés qui ont souffert de l'ambiguïté des rôles au sein de l'organisation (Ismail et Arshad, 2016). Les travaux empiriques de Vigoda-Gadot et Drory (2006), Vigoda-Gadot (2007) et Butt et al. (2013) supportent ces résultats en affirmant l'existence d'un lien négatif entre la perception des jeux politiques et l'engagement des salariés. Par ailleurs, l'examen de la littérature antérieure démontre qu'il existe une relation significative négative entre la perception des jeux politiques et la justice organisationnelle et une relation significative positive entre la justice organisationnelle et les politiques de responsabilité sociétale des entreprises. En effet, la notion de justice perçue par les individus, introduite par Homans (1961) et développée par Adams (1965) et Walster et al. (1973), représente une composante cruciale dans les organisations. En 1987, Greenberg catégorise les études de conceptualisation de la justice selon sa propre taxonomie, analysant sa classification par rapport à deux dimensions indépendantes : la dimension réactive/proactive, et la dimension processus/contenu. Il explique que les théories réactives examinent les réactions aux injustices et se concentrent sur les tentatives entreprises par les individus afin d'échapper ou d'éviter des états perçus comme injustes.

En revanche, les théories proactives se concentrent sur les comportements conçus pour promouvoir et garantir les conditions de justice. Parallèlement, une approche processus de la justice se concentre sur la manière dont les différents résultats tels que la rémunération ou les récompenses sont déterminés. Ces orientations se concentrent sur l'équité des procédures utilisées pour prendre des décisions organisationnelles et les mettre en œuvre. L'approche contenu se préoccupe de son côté de l'équité relative de la distribution des résultats entre les diverses unités organisationnelles. D'après Colquitt et al. (2001), la justice organisationnelle se réfère à la perception des processus de distribution des ressources et des récompenses et des interactions entre les personnes dans les organisations. Elle est divisée en trois sous-dimensions à savoir la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. La justice distributive met l'accent sur les perceptions des individus quant à la répartition des récompenses et des punitions. La justice procédurale représente le niveau de justice perçue par les employés lors des processus décisionnels et la justice interactionnelle se concentre sur les aspects sociaux des processus (Luo et Bhattacharya, 2006).

Ainsi, les études antérieures ont démontré une forte corrélation négative entre la justice organisationnelle et la perception des jeux politiques (Byrne, 2005 ; Harris et al., 2007 ; Kaya et al., 2016). Andrews et Kacmar (2001) expliquent à cet effet que les salariés sont susceptibles de considérer leur environnement de travail comme injuste, dysfonctionnel et biaisé lorsque les récompenses et les promotions sont basées sur les manœuvres politiques, plutôt que sur les règles et réglementations établies. De même, Byrne (2005) et Harris et al. (2007) affirment que la justice organisationnelle perçue réduit la perception des jeux politiques et tend à éliminer tout effet négatif de la politique organisationnelle.

D'autre part, nombreuses sont les recherches qui affirment l'existence d'une corrélation positive entre la RSE et la justice organisationnelle (Collier et Esteban, 2007).

Considérée comme une extension naturelle de l'éthique organisationnelle (Valentine et Fleischman, 2008), les politiques sociétales répondent selon Aguilera et al. (2007) au besoin d'équité et de justice perçue des salariés et valorisent davantage l'entreprise à leurs yeux. Tyler (1987) soutient à cet effet que les individus ont un besoin psychologique de contrôle, ce qui conduit à un besoin de percevoir l'organisation comme juste. Les activités sociétales sont considérées comme la preuve que l'organisation souscrit au principe d'équité et renforcent ainsi la perception des employés de la justice organisationnelle (Tziner et al. 2011).

En nous appuyant sur ces travaux, majoritairement testés avec l'échelle à dominante négative de Ferris et Kacmar (1992), nous pouvons émettre l'hypothèse de recherche suivante :

H₂ : La perception des jeux politiques négatifs réduit l'engagement sociétal des salariés.

Ceci étant établi, nous nous intéresserons dans le prochain paragraphe au lien entre l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE.

I.2. Lien entre l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE

En dépit de l'augmentation significative des recherches théoriques et pratiques liant la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et la gestion des ressources humaines (GRH), un examen complet de la relation entre ces deux concepts reste à entreprendre (Voegtlin et Greenwood, 2016). Le lien que nous nous proposons d'explorer dans cette section, demeure

ainsi particulièrement inexploré dans la littérature, ce qui représente potentiellement l'une des richesses de notre étude.

Pour ce faire, nous nous appuyerons tout d'abord sur l'analyse de la catégorisation théorique de la recherche RSE-GRH établie par Voegtlin et Greenwood (2016) qui nous servira de base pour étudier la relation inhérente entre l'engagement sociétal des salariés et leur participation aux démarches de RSE. En effet, les deux chercheurs se sont basés sur des cartographies antérieures des systèmes sociaux et de la recherche sur la RSE (Parsons, 1961 ; Garriga et Melé, 2004; Windsor, 2006). Selon Parsons (1961), chaque système social doit faire face à quatre problèmes fondamentaux: la mobilisation et la distribution des ressources, l'établissement des priorités parmi les objectifs du système, la coordination des relations et la définition de valeurs appropriées pour les acteurs du système (Garriga et Melé, 2004 ; Parsons, 1961).

Cependant, comme noté par Garriga et Melé (2004), la perspective théorique adoptée par les chercheurs pour répondre à ces défis et problèmes fondamentaux influence les rôles et les responsabilités qu'ils attribuent aux entreprises et à d'autres acteurs (par exemple, le gouvernement, les travailleurs, les syndicats) et la manière dont ils hiérarchisent l'allocation des ressources de l'entreprise aux différentes fonctions ; par exemple en mettant l'accent soit sur la fonction économique, la fonction politique ou la fonction d'intégration sociale de l'entreprise. En s'appuyant sur les hypothèses de systèmes sociaux et la cartographie associée de la recherche sur la RSE, Voegtlin et Greenwood (2016) ont développé trois types d'approches qui se différencient par leurs conceptualisations et leurs engagements métathéoriques en matière de RSE-GRH à savoir les approches instrumentale, sociale intégrative et politique. Le tableau suivant synthétise ces différentes perspectives.

Tableau 27: Catégories d'approches RSE-GRH selon Voegtlin et Greenwood (2016)

	RSE-GRH instrumentale	RSE-GRH sociale intégrative	RSE-GRH politique
Théories	Théorie économique de l'entreprise Approches instrumentales de la RSE et de la GRH	Théorie des parties prenantes de la création de valeur Approches intégratives de la RSE et de la GRH	Théories politiques de la démocratie RSE politique et approches critiques de la GRH
Objectif de l'entreprise Priorités stratégiques	Maximisation des profits Considérations économiques Dominer la stratégie	Création de valeur pour la société Les préoccupations économiques et éthiques sont intégrées à la stratégie	Remplir ses obligations envers la société en tant qu'acteur politique et économique Stratégie politique proactive pour faire progresser les conditions institutionnelles
Rôle de la RSE-GRH	La RSE et la GRH peuvent se renforcer mutuellement pour améliorer la performance financière de l'entreprise	La RSE et la GRH peuvent se renforcer mutuellement pour créer des bénéfices pour l'entreprise et ses parties prenantes	La RSE et la GRH peuvent se renforcer mutuellement pour aider à combler les déficits institutionnels
Les employés en tant que parties prenantes	Les employés en tant que ressources humaines stratégiques sont des parties prenantes importantes pour le succès de l'entreprise	Les employés en tant que ressources humaines et parties prenantes de valeur	Les employés en tant que citoyens ayant des droits et des obligations envers l'entreprise et la société
Problèmes d'engagement des salariés	La RSE-GRH en tant que pratiques d'engagement qui contribuent à la performance de l'entreprise (par exemple en augmentant l'engagement des employés)	La RSE-GRH comme pratiques d'engagement qui améliorent à la fois le bien-être, la motivation et la valeur globale pour les parties prenantes	La RSE-GRH en tant que pratiques d'engagement qui ciblent les déséquilibres de pouvoir et les comportements citoyens des employés

<p>Pouvoir et conflit d'intérêts</p>	<p>Plusieurs acteurs sont considérés comme pertinents (stratégiquement)</p> <p>En cas de conflit, les intérêts des actionnaires dominant</p>	<p>Plusieurs acteurs sont considérés comme pertinents (stratégiquement et moralement)</p> <p>Les intérêts sont supposés être unitaires. Ils peuvent être alignés pour créer de la valeur partagée</p>	<p>Plusieurs institutions et acteurs sont considérés pertinents</p> <p>Pluralité d'intérêts difficiles à concilier</p>
<p>Thèmes clés de la RSE-GRH</p>	<p>RSE-GRH et performance</p> <p>Micro-fondation de la RSE à travers la GRH</p>	<p>Le rôle de la RSE-GRH dans l'intégration des parties prenantes.</p> <p>Le rôle de la RSE-GRH dans l'intégration des activités économiques, sociales et environnementales</p>	<p>La RSE-GRH et les implications sur la responsabilité de l'évolution des relations de travail</p> <p>Le rôle de la RSE-GRH dans l'autorégulation des entreprises</p> <p>Le rôle critique du pouvoir et des conflits dans la négociation des aspects RSE-GRH</p>

Source : adapté de Voegtlin et Greenwood (2016, p.55)

A partir de l'étude de ces différentes approches, nous pouvons constater l'importance du lien qui s'articule entre l'engagement et la participation des salariés dans les démarches sociétales. C'est donc en nous référant à l'approche sociale intégrative, qui s'intéresse au rôle de la RSE-GRH dans l'intégration des activités économiques, sociales et environnementales auprès des parties prenantes, que nous tenterons d'appréhender le lien entre l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE.

Toutefois, l'étude des travaux antérieurs nous permet de constater que cette relation est très peu explorée puisque la majorité des recherches portent sur l'impact de la perception de la RSE sur l'engagement des salariés. Ces quelques études naissantes ont par ailleurs établi l'existence d'une relation positive entre les deux variables. Parmi celles-ci nous citons : Glavas et Piderit (2009) qui ont constaté que l'effet de la perception positive de la RSE sur

l'engagement est renforcé par l'importance de la RSE pour le salarié et Caligiuri et al. (2013) qui ont démontré l'impact positif de la RSE sur l'engagement des employés appuyé par une interaction tridimensionnelle entre la significativité du projet adopté, le soutien social et la disponibilité des ressources. De plus, Glavas (2012) a expliqué la positivité du lien par la significativité que confèrent les démarches sociétales au travail du salarié qui y trouve le reflet de ses valeurs personnelles. Spécifiquement, la RSE permet aux entreprises d'aller au-delà des déclarations de valeurs formelles qui ont tendance à être des mots sur papier, pour les vivre réellement. Cela envoie à son tour des signaux aux employés sur les valeurs de l'entreprise, ce qui est conforme aux recherches qui ont établi une relation positive entre la RSE et la congruence des valeurs anticipées par les employés potentiels (Jones et al., 2014).

Suivant cette même lignée, Rosso et al. (2010) ont proposé la RSE comme une voie par laquelle les salariés trouvent un sens à leur travail parce qu'ils sentent qu'ils contribuent au bien commun. De plus, Grant et al. (2008) ont constaté que cette contribution leur permet de se sentir bien dans leurs peaux, améliorant ainsi leurs propres images de soi et conduisant à une plus grande identification organisationnelle (Glavas, 2016).

Par ailleurs, il existe de nombreuses recherches à s'être intéressées à des concepts connexes qui fournissent des preuves supplémentaires de l'existence d'une relation significative entre l'engagement et les démarches sociétales. Glavas (2016) cite dans ce sens Valentine et Fleischman (2008) et Glavas et Kelley (2014). A travers une étude qui a construit un réseau nomologique d'engagement des employés, ces auteurs ont révélé une relation positive entre la RSE et la satisfaction au travail. Suivant la même logique, Grant et al. (2008) a appuyé que les initiatives sociétales représentent une source de motivation intrinsèque des salariés.

En résumé, les recherches existantes suggèrent qu'il existe une relation entre l'engagement des salariés et la RSE. Cependant, dans notre revue de littérature, nous ne sommes parvenus à identifier aucune étude ayant exploré la relation entre l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE. En d'autres termes, le corpus de recherche nous permet d'établir que les employés peuvent être organisationnellement plus engagés grâce à la RSE, mais nous ne disposons pas d'informations ni de preuves quant à l'articulation du lien entre leur engagement sociétal et leur participation aux programmes de RSE. Apporter des éléments de réponse potentiels à ce questionnement représente donc l'un des piliers de cette recherche.

En nous alignant sur les études précédemment citées, nous pouvons ainsi formuler l'hypothèse de l'existence d'une relation positive entre l'engagement sociétal des salariés et leur participation aux démarches de RSE.

H₃ : L'engagement sociétal augmente la participation des salariés aux démarches de RSE

De par la structuration de ces liens hypothétiques entre la perception des jeux politiques positifs et négatifs et l'engagement sociétal d'un côté et l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE d'un autre côté, nous pouvons également émettre les deux hypothèses relatives à l'impact médiateur de l'engagement sociétal comme suit :

H₄ : L'impact de la perception des jeux politiques positifs sur la participation aux démarches de RSE est médiatisé par l'engagement sociétal

H₅ : L'impact de la perception des jeux politiques négatifs sur la participation aux démarches de RSE est médiatisé par l'engagement sociétal

I.3. Développement du modèle conceptuel

Le travail repose sur une étude de processus de type « *input - processus - output* » telle qu'explicitée par Van de Ven (1992). Dans son article visant à apporter un réel éclairage de la notion de processus organisationnel, l'auteur la définit comme suit : « (1) *une logique qui explique une relation entre des variables indépendantes et des variables dépendantes, (2) une catégorie de concepts ou de variables qui se réfère aux actions d'individus ou d'organisations ou (3) une séquence d'événements qui décrit comment les choses évoluent avec le temps* » (Van de Ven, 1992, p. 169) (Traduction libre).

La première définition nous paraît la plus appropriée dans le cadre de notre étude. En effet, selon Van de Ven (1992), celle-ci utilise une logique de processus pour expliquer une relation causale entre des entrées observables ou variables indépendantes et des résultats ou variables dépendantes dans une théorie de la variance (Mohr, 1982). Dans ce contexte, le processus n'est pas directement observé. A contrario, une histoire ou une logique de processus est utilisée pour expliquer pourquoi une variable indépendante (d'entrée) exerce une influence causale sur une variable dépendante (de sortie). Par exemple, pour expliquer pourquoi la

perception des jeux politiques positifs augmente la participation des salariés aux démarches de RSE, nous invoquons une histoire de processus qui décrit la séquence d'événements dans laquelle l'engagement sociétal se développe grâce à ces perceptions et s'articule autour de ses différentes dimensions affective, normative et de continuité qui exercent à leur tour un impact sur le comportement participatif des salariés.

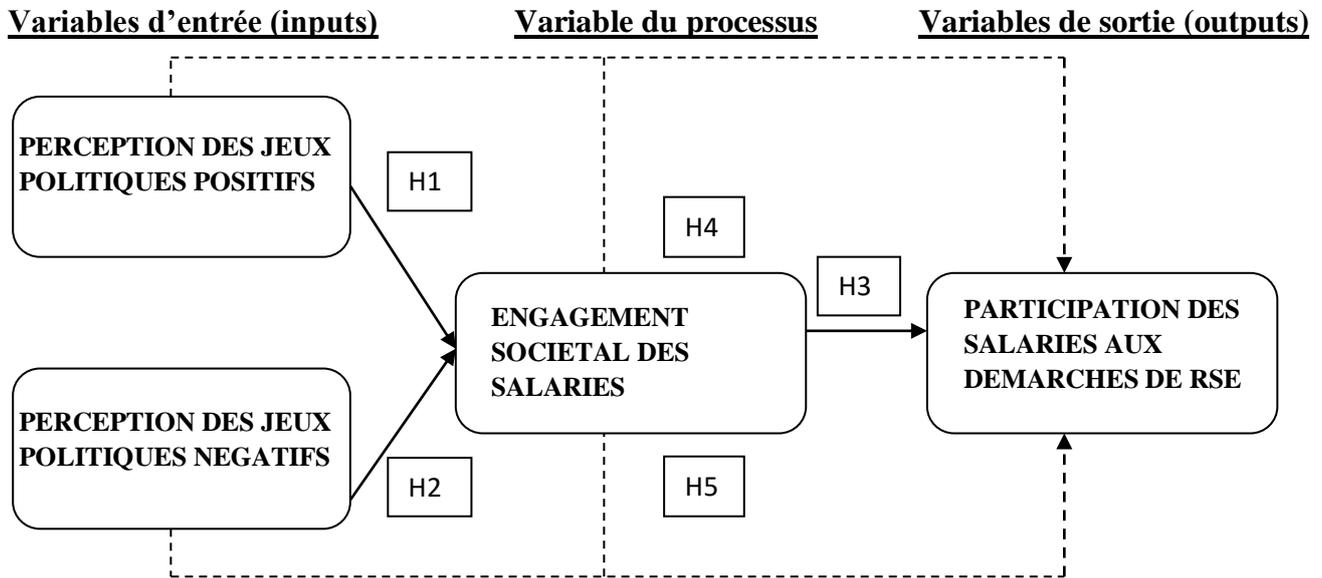
A la lumière de cela, nous pouvons élaborer le modèle conceptuel suivant composé de trois variables : les inputs, le processus et l'output.

- Les inputs : Ils se réfèrent aux perceptions des jeux politiques organisationnels positifs et des jeux politiques organisationnels négatifs. De par leur nature perceptuelle, leur spécification constitue l'étape préalable à l'étude des relations de pouvoir et de leur impact sur la RSE du point de vue du salarié.
- Le processus : Il concerne l'engagement sociétal des salariés. A cet effet, nous postulons que chaque catégorie de perception politique produit chez le salarié un état psychologique caractérisant la force du lien qui le relie à la fonction sociétale de son organisation. Cet état se décline en trois sous catégories. La première concerne l'attachement émotionnel (affectif) ressenti par le salarié à l'égard des démarches sociétales de son entreprise, la deuxième porte sur un arbitrage rationnel entre les avantages et les inconvénients de l'implication dans ces démarches (de continuité) et la troisième se réfère au sentiment d'obligation ou de devoir à leur égard (normatif).
- L'output : Il s'agit de la participation des salariés aux démarches de RSE. C'est le résultat du processus de traitement de l'engagement sociétal. Il débouche sur les réponses comportementales que nous nous proposons de mettre en évidence.

Leur identification va se faire sur la base de la portée participative produite par ce processus de traitement.

Notre modèle conceptuel est ainsi schématisé comme suit.

Figure 16 : Modèle de la recherche



Les différentes hypothèses que nous avons formulées sur les liens entre ces variables sont résumées dans le tableau ci-dessous. Ces dernières seront empiriquement testées dans le dixième chapitre.

Tableau 28 : Hypothèses de la recherche

Les hypothèses directes
H ₁ : La perception des jeux politiques positifs augmente l'engagement sociétal des salariés.
H ₂ : La perception des jeux politiques négatifs réduit l'engagement sociétal des salariés.
H ₃ : l'engagement sociétal augmente la participation des salariés aux démarches de RSE.
Les hypothèses médiatrices
H ₄ : L'impact de la perception des jeux politiques positifs sur la participation aux démarches de RSE est médiatisé par l'engagement sociétal.
H ₅ : L'impact de la perception des jeux politiques négatifs sur la participation aux démarches de RSE est médiatisé par l'engagement sociétal.

CONCLUSION DU CHAPITRE VI

Dans ce sixième chapitre nous avons tenté de construire notre modèle de recherche et d'énoncer les différentes hypothèses qui seront testées à l'épreuve des faits.

Pour ce faire, nous avons commencé par introduire les fondements théoriques des trois variables fondatrices de notre étude à savoir la perception des jeux politiques, l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE. Ceci nous a permis d'établir dans un premier temps l'existence et la pertinence de la composante positive de la perception des jeux politiques organisationnels s'opposant à la vision limitative majoritairement négative du phénomène qui ignore ses aspects potentiellement fonctionnels (Ferris et al., 2002 ; Fedor et al., 2008) et ne se concentre que sur ses préjudices. Dans un deuxième temps, nous avons éclairé le concept d'engagement sociétal qui demeure assez flou du peu d'études à s'être intéressées à sa conceptualisation et nous avons procédé à sa modélisation en nous appuyant sur le modèle d'engagement organisationnel le plus validé dans la littérature à savoir le modèle de Meyer et Allen (1991, 1997). Enfin, nous avons exploré la notion de participation aux démarches de RSE en nous intéressant à ses conditions et à ses avantages ainsi qu'à sa nature et aux différentes catégories de démarches auxquelles le salarié peut adhérer.

Ayant spécifié et délimité nos variables clés, nous avons par la suite procédé à l'articulation des liens qui les unissent et à la formulation des hypothèses de recherche qui structurent notre modèle conceptuel basé sur une approche de processus de type « *input - processus - output* » (Van de Ven, 1992). En nous appuyant sur la méthodologie exposée dans les prochains chapitres, le modèle conceptuel ainsi construit fera l'objet d'un test empirique.

CHAPITRE VII. DESIGN DE LA RECHERCHE, POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

Occupant une position intermédiaire entre l'analyse conceptuelle et le terrain, ce chapitre revêt une importance cruciale dans le cadre de notre étude. Selon Wacheux (1996), les fondements méthodologiques consistent à appréhender les faits en relation avec la problématique et les logiques et outils adoptés pour observer et collecter les données. Le chercheur est donc en mesure de construire sa propre méthodologie ou de choisir librement parmi les démarches existantes celle qui est spécifique à l'objet théorique et empirique de la recherche et qui répond à ses objectifs et contraintes (Kwane, 2017).

Notre objectif principal consiste à structurer un modèle explicatif de l'impact médiateur de l'engagement sociétal des salariés sur la relation entre leur perception des jeux politiques et leur participation dans les démarches de RSE. Cet objectif global se décline en certains objectifs spécifiques que nous avons précédemment présentés. Il s'agit donc à présent de définir le cheminement ou la démarche que nous adopterons afin de les atteindre (Meyssonier, 2005). En cherchant à apporter une réponse à la question de recherche de départ, la démarche méthodologique suivie influence considérablement la qualité des résultats et la pertinence des réponses que le chercheur est susceptible d'obtenir. En outre, le dispositif méthodologique permet d'inscrire la recherche dans son registre scientifique et académique (Thiéart et al., 2008, cité par Boussoura, 2012).

Dans un premier temps, nous présenterons le design de la recherche et justifierons notre positionnement épistémologique. Ensuite, il sera question de présenter les choix des modes d'opérationnalisation des variables du modèle.

Partie I :

Etude
théorique

Chapitre I

Chapitre II

Chapitre III

Chapitre IV

Chapitre V

Partie II :

Etude
empirique

Chapitre VI

Chapitre VII

Chapitre VIII

Chapitre IX

Chapitre X

PLAN DU CHAPITRE

**SECTION I : DESIGN DE LA RECHERCHE ET POSITIONNEMENT
EPISTEMOLOGIQUE**

- I. Design de la recherche**
- II. Positionnement épistémologique**

SECTION II : DEMARCHE D'OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

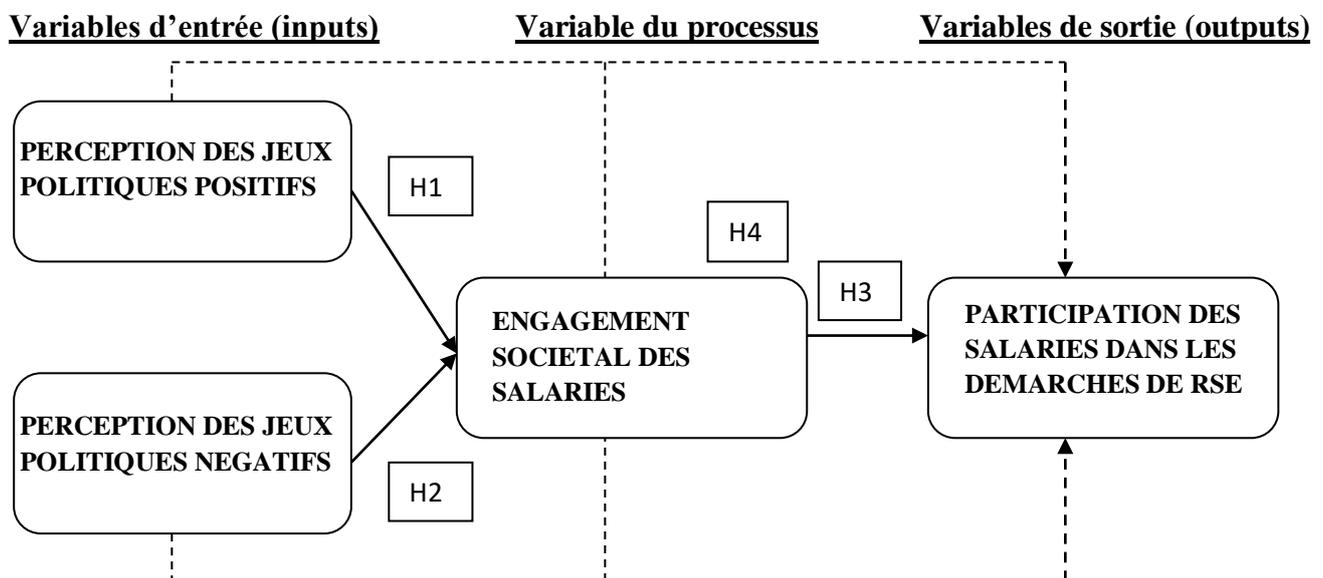
- I. Opérationnalisation de la perception des jeux politiques**
- II. Opérationnalisation de l'engagement sociétal**
- III. Opérationnalisation de la participation dans les démarches sociétales**

SECTION I. DESIGN DE LA RECHERCHE ET POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Nous nous proposons de présenter dans cette première section le design de la recherche et le positionnement épistémologique que nous adopterons dans le cadre de cette étude.

Etant donné que la définition de ces deux éléments est tributaire de l'objectif et du modèle de recherche choisi nous rappelons dans la figure ci-dessous notre modèle conceptuel.

Figure 17 : Rappel du modèle conceptuel de la recherche



I.1. Design de la recherche

Défini par Quivy et Campenhoudt (1995) comme une manière de progresser vers un but, le design de recherche correspond selon Royer et Zarlowski (1999, p.139) à « *la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultats* ». D'après Grunow (1995), il s'agit de l'ossature qui conditionne la cohérence et la pertinence de toute recherche empirique, peu importe l'objectif poursuivi et le point de vue méthodologique adopté. Suivant la même logique, Lauriol (2003) appuie que la qualité du design de recherche en management stratégique s'apprécie sur la base de trois critères à savoir : Le « *Quoi ?* » qui porte sur la formulation de la question de recherche et la définition de son objet d'investigation, le « *Comment ?* » qui traduit les choix

méthodologiques opérés et le « *Pourquoi ?* » qui renvoie à l'intention de recherche et à la finalité du projet poursuivi. La pertinence du projet de recherche et la qualité de la démarche scientifique reposent ainsi sur la réalisation d'un équilibre optimal et dynamique entre ces trois critères et leur cohérence interne.

Plusieurs modèles de conception du design de la recherche ont été proposés dans la littérature, nous nous proposons dans ce qui suit d'en exposer les plus communément cités selon Boussoura (2012) avant d'énoncer le choix de notre démarche d'investigation.

I.1.1. Exemples de démarches de recherche existantes

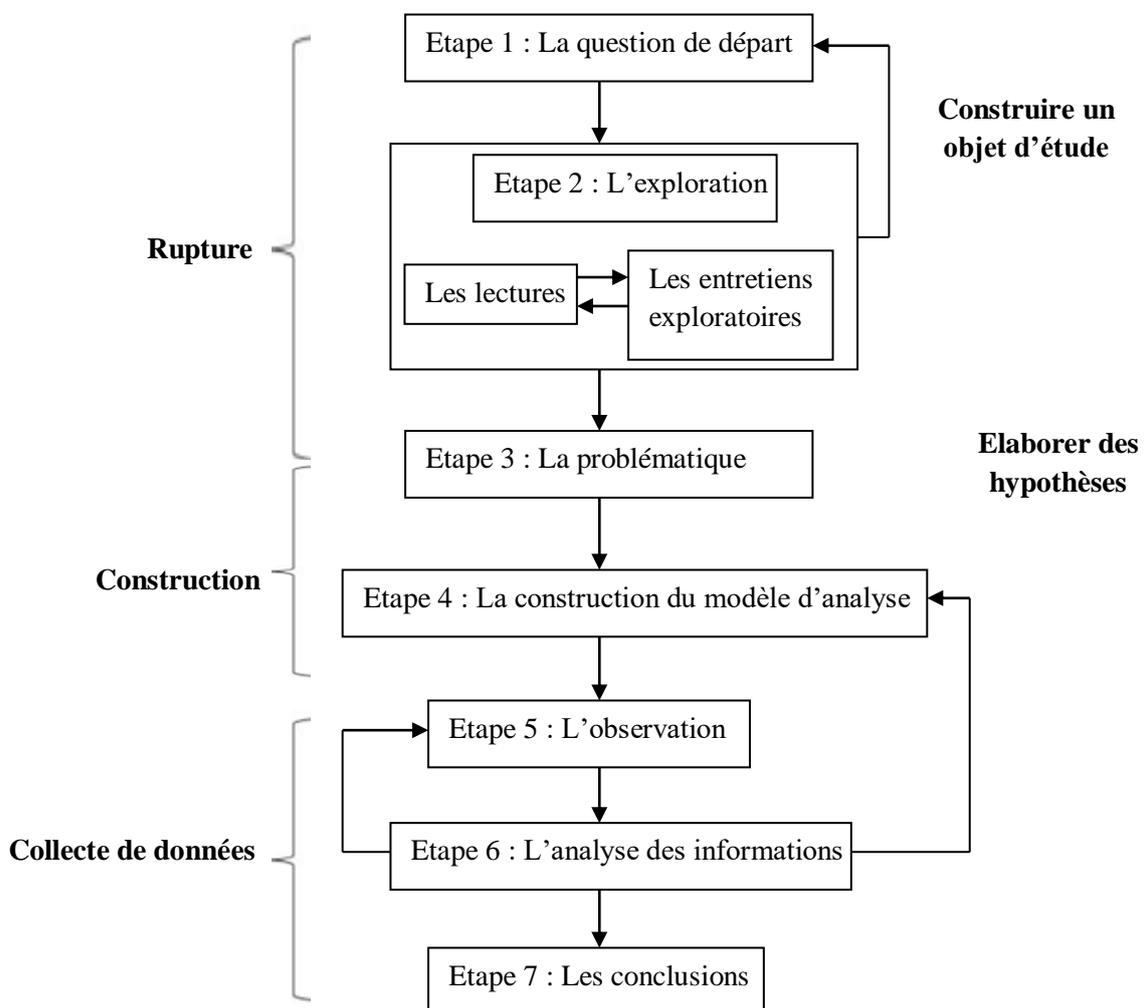
D'après Grawitz (1993), toute démarche d'investigation comprend trois étapes : l'observation, la formulation d'hypothèses et l'expérimentation. Blanchet et al. (1992, cité par Scouarnec, 2004) décline à son tour l'observation en quatre sous étapes. La première est la précision de la nature du phénomène observé et des questions posées dans le but de définir l'objet de l'étude. La deuxième consiste à fixer le choix des supports pertinents de l'observation et à délimiter le contexte de son déroulement. Ensuite, la troisième sous-étape consiste à définir les conditions du déroulement du travail de recherche à savoir la durée, la position des observateurs par rapport à l'objet d'observation et la technique d'enregistrement. Enfin la quatrième sous-étape consiste en la mobilisation au préalable des moyens conceptuels et méthodologiques nécessaires à l'explicitation de la question de recherche, la conception du dispositif d'observation et l'organisation de l'ensemble du travail. La deuxième étape consiste à émettre des hypothèses « *descriptives* » à partir des observations de l'objet étudié en respectant un certain nombre de conditions définies au préalable (Scouarnec, 2004). Enfin la troisième étape ou l'expérimentation se traduit par la vérification des hypothèses émises à travers leur confrontation aux données du terrain.

Dans le même ordre d'idées, Quivy et Campenhoudt (1995) définissent trois étapes qui régissent la démarche scientifique. La première étape est la rupture avec les préjugés, les fausses évidences et les idées préconçues. Elle se décline en trois sous étapes à savoir la définition de la question de départ, les entretiens exploratoires et les lectures et l'énonciation primaire de la problématique. La deuxième étape est la construction. Elle consiste en l'élaboration de propositions explicatives de l'objet étudié, la prédiction du plan de recherche et la définition des actions à entreprendre et des résultats escomptés. Elle comprend deux

sous-étapes à savoir le paufinement de la problématique et la construction du modèle d'analyse. Enfin la troisième étape est la constatation. Elle concrétise la mise à l'épreuve de la recherche et la confrontation des données obtenues avec la réalité. Elle s'articule autour de trois sous-étapes à savoir l'observation, l'analyse des informations et les conclusions.

Nous présentons dans la figure suivant le modèle de la démarche de recherche selon Quivy et Campenhoudt (1995).

Figure 18 : Les étapes de la démarche de recherche selon Quivy et Campenhoudt (1995)

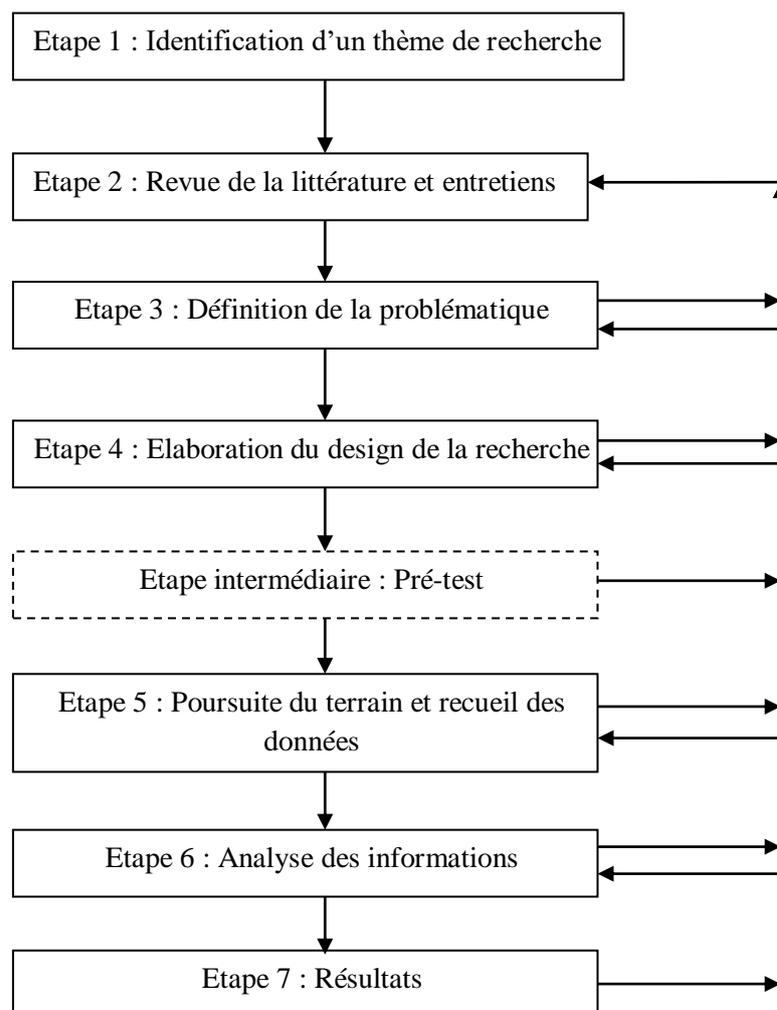


Source : Quivy et Campenhoudt (1995, p.16)

En s’inspirant du modèle de Quivy et Campenhoudt, Royer et Zarlowski (2007) développent une démarche de recherche de sept étapes spécifique aux sciences de gestion et plus précisément au Management. L’apport le plus pertinent de cette démarche consiste selon Boussoura (2012) en la préconisation formelle de la définition des outils méthodologiques utilisés pour tester les hypothèses préalablement émises sur le terrain. Il s’agit donc de préciser les instruments de mesure utilisés, l’échantillon sélectionné, les méthodes d’analyse des données, etc. De plus l’auteur ajoute que l’existence d’une étape de pré-test qui permet d’ajuster les instruments de mesure et le modèle de recherche au terrain représente un deuxième atout de cette démarche.

La figure ci-dessous illustre la démarche de recherche de Royer et Zarlowski (2007).

Figure 19 : Les étapes de la démarche de recherche selon Royer et Zarlowski (2007)



Source : Royer et Zarlowski (2007, p. 170)

I.1.2. Démarche de recherche retenue

En nous appuyant sur les modèles de Quivy et Campenhoudt (1995) et Royer et Zarlowski (2007) et du dispositif d'investigation de Boussoura (2012), nous avons procédé à la définition de notre propre démarche de recherche. La première étape renvoie à la phase de rupture évoquée par Quivy et Campenhoudt. Elle s'est concrétisée à travers la revue de la littérature relative aux phénomènes que nous souhaitons étudier. Ceci nous a permis de délimiter notre cadre théorique et nous a fourni un support de réflexion nécessaire à la compréhension du problème posé et des variables à étudier. La deuxième étape est la construction. Nous avons ainsi procédé à la construction du modèle conceptuel et à l'élaboration des hypothèses qui traduisent les interactions que nous nous proposons de vérifier entre les variables retenues. Contrairement à la démarche de Quivy et Campenhoudt (1995), c'est au cours de cette deuxième étape que nous effectuerons le pré-test de notre modèle moyennant les entretiens exploratoires. Ceci nous permettra d'ajuster nos instruments de mesure et notre modèle au terrain de la recherche. Enfin la troisième étape est la constatation. Elle se traduit par la confrontation de notre modèle à la réalité du terrain. Nous procéderons à la collecte des informations, à l'analyse des données et à l'interprétation et discussion des résultats obtenus afin d'en tirer les recommandations managériales adéquates. Nous récapitulons ci-dessous les étapes de notre dispositif de recherche.

Tableau 29 : Démarche d'investigation retenue

Étapes	Sous-étapes correspondantes
Rupture	1.Revue de la littérature relative aux phénomènes de perception des jeux politiques, d'engagement et de RSE. → Détection d'insuffisances théoriques dans la conception des jeux politiques positifs → Rareté des théorisations de la RSE du point de vue des salariés 2.Délimitation du cadre théorique et définition du thème de recherche
Construction	3.Construction du modèle conceptuel et émission des hypothèses 4.Entretiens exploratoires et pré-test du modèle de recherche et des instruments de mesure 5.Réajustement du modèle de recherche et adaptation des instruments de mesure
Constatation	6.Collecte des données moyennant un questionnaire 7.Analyse des données recueillies moyennant les analyses factorielles exploratoires, confirmatoires et de causalité 8.Interprétation et discussion des résultats et clarification des recommandations managériales

I.2. Positionnement épistémologique

Selon Girod-Séville et Perret (2007, p.13) : « *La réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse, car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche. Tout travail de recherche repose, en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthodologie, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre ou expliquer* ». Dans le même sens, Evrard et al. (2009) affirment que l'adoption d'une posture épistémologique qui a trait à la façon dont le chercheur va considérer la réalité, est substantielle pour guider son travail et éclairer ses choix méthodologiques (Arbi, 2014). Le questionnement épistémologique représente une phase fondamentale de tout travail de recherche. Il permet au chercheur de représenter les phénomènes qu'il étudie, l'objectif et la stratégie de sa recherche ainsi que les méthodes mobilisées dans celle-ci.

Ainsi, la transparence et la validité de la recherche se trouvent en grande partie tributaires du choix, de la précision et de l'énonciation du paradigme épistémologique adopté. Ceci se confirme dans les propos de Wacheux (1996): « *Dans le quotidien du chercheur, c'est simplement pouvoir à tout moment légitimer sa recherche sur le phénomène étudié* ».

Nous tenterons ainsi de clarifier notre « *vision du monde* » en effectuant au préalable un détour nécessaire permettant de définir l'épistémologie et les paradigmes scientifiques et épistémologiques imminents avant de préciser le choix du paradigme épistémologique retenu dans notre étude (Safy, 2011).

I.2.1. Epistémologie, méthodologie et paradigme

D'après Gavard-Perret et al. (2008), le questionnement épistémologique qui « *ne se limite pas à une réflexion méthodologique, vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche reposera et la manière dont seront justifiées les connaissances qui seront élaborées* » (Gavard-Perret et al., 2008, p.14). Ce propos sollicite notre attention et nous incite à établir, avant toute chose, la différence entre épistémologie, méthodologie et paradigme épistémologique. Cette distinction nous permettra par la suite de nous positionner dans la multitude des paradigmes épistémologiques existants en sciences humaines et sociales et plus spécifiquement en sciences de gestion (Safy, 2011).

Du grec ancien « *epistémê* » qui signifie connaissance ou science et « *lógos* » qui signifie discours, l'épistémologie peut être définie comme un discours sur la connaissance ou un discours sur la science. Dans ce sens, trois principales perspectives conceptuelles l'appréhendent différemment. En effet, la tradition anglo-saxonne considère que l'épistémologie fait partie du domaine de la philosophie de la connaissance en général en s'intéressant aux conditions de son élaboration en tant que croyance vraie et justifiée et ceci indépendamment de son statut ordinaire ou scientifique. La tradition continentale adopte de son côté une posture davantage restreinte en assimilant l'épistémologie à une réflexion analytique et critique sur les sciences (Berthelot, 2012, cité par Geslin, 2015).

Suivant la même logique, Granger (1992, cité par Geslin, 2015) souligne que l'objet de l'épistémologie est de mettre en lumière la signification de l'œuvre scientifique. Sa tâche propre est par conséquent herméneutique et historico-critique. Elle consiste à faire apparaître des organisations de concepts achevées ou inachevées, des difficultés, des incohérences et des ouvertures. Dans le même ordre d'idées, la tradition francophone assimile l'épistémologie à la philosophie des sciences (Dortier, 2004). Elle est ainsi définie comme « *l'étude, d'un point de vue philosophique, de la science, de ses méthodes, de ses principes, et de sa valeur* » (dictionnaire Larousse de la langue française). Visant la mise à jour de la nature et des fondements de la pensée scientifique, l'épistémologie a pour objectif de produire la connaissance et de concrétiser la finalité de tout travail de recherche. La première étape dans ce sens consiste à questionner la signification de la connaissance scientifique ou de la Science.

Thiétart et al. (1999, p.13) affirme dans ce cadre : « *L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance ... Tout travail de recherche repose, en effet, sur une certaine vision du monde, utilise une méthode, propose des résultats visant à prédire, prescrire, comprendre, construire ou expliquer* ». Par ailleurs, Piaget (1967, p.6) définit l'épistémologie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ». En s'appuyant sur cette définition, Le Moigne (1995) précise que trois questions essentielles doivent être posées quant à légitimité de la connaissance à savoir la question gnoséologique relative à la nature, au fondement et au statut de la connaissance et qui éclaire sur la réalité que le chercheur souhaite appréhender, la question méthodologique relative aux hypothèses fédératrices, à la construction de la connaissance et aux principes de modélisation analytique ou systémique

adoptés pour la représenter et la question éthique révélatrice de l'expérience vécue par le chercheur durant son étude (Thiétart et al., 1999) et qui est relative à la valeur et à la validation de la connaissance. Sur la base de ces trois questionnements, Le Moigne (2003) a qualifié l'épistémologie de nouvelle science, consacrée à l'étude du statut et de la nature des connaissances scientifiques (la gnoséologie), à leur méthode de production (la méthodologie) et à leur organisation (leur valeur) (Hammach, 2016).

Ainsi si l'épistémologie est l'étude de la connaissance, de ses modes de construction et de sa légitimité afin de refléter la conception du chercheur quant à la réalité des phénomènes étudiés, elle ne doit pas être confondue avec la méthodologie, qui traite du processus de constitution des connaissances (Avenier et Gavard-Perret, 2008).

Quant au paradigme épistémologique, il désigne « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » (Kuhn, 1962, p. 175)¹.

La conscience du paradigme dans lequel s'inscrit la recherche est nécessaire afin de conditionner les pratiques de recherche et les modes de justification et de validation des connaissances. Ces décisions, relatives au questionnement épistémologiques, relèvent donc d'une importance capitale et conditionnent les représentations de l'objet de l'étude.

Ceci étant établi, nous présenterons dans ce qui suit les principaux paradigmes scientifiques et épistémologiques sur lesquels se basent notre recherche.

I.2.2. Paradigmes scientifiques et épistémologiques

Selon Gavard-Perret et al. (2008), le paradigme scientifique est un système de croyances relatives à ce qu'est une science, à ce qu'elle étudie et à la manière dont elle l'étudie, alors que le paradigme épistémologique est un système d'hypothèses relatives aux questions qu'étudie l'épistémologie (Avenier, 2011). Ainsi, alors que le premier peut se définir comme une modélisation de problématiques et de solutions présentées afin de percer des énigmes et classer les phénomènes scientifiques, le deuxième se focalise sur la constitution de la connaissance et génère un corpus d'hypothèses qui constituent un cadre de réflexion (Hammach, 2016). Le positionnement épistémologique et scientifique conditionne ainsi les représentations données par le chercheur aux phénomènes étudiés (Safy, 2011).

¹ Traduit par Gavard-Perret et al. (2012)

1.2.2.1. Positionnement scientifique de la recherche

Selon Gavard-Perret et al. (2008), deux grands modèles contemporains dominent l'étude de la science : le modèle des sciences de la nature et le modèle des sciences de l'artificiel.

Nous présenterons dans ce qui suit ces deux modèles avant d'annoncer en le justifiant le choix du paradigme scientifique retenu dans la présente recherche.

1.2.2.1.1. Modèle des sciences de la nature

Classé parmi les modèles des sciences « *dures* » ou « *exactes* », celui-ci s'est concrétisé depuis plus de trois siècles et a dominé la quasi-totalité des pratiques scientifiques, notamment en physique, en mécanique et en sciences sociales durant la première moitié du XX^{ème} siècle (Gavard-Perret et al., 2008). Résolument cartésien et positiviste, il s'appuie sur une démarche descriptive permettant de rapporter et d'expliquer les relations qu'entretiennent une substance ou un événement et son environnement, ou deux substances ou deux événements entre eux. Selon Gavard-Perret et al. (2008) ce paradigme repose sur un certain nombre de postulats tels que :

- Le recours à l'expérimentation est l'unique moyen de vérifier le statut d'une connaissance scientifique et de générer des lois générales,
- Les règles universelles d'une « *bonne science* » sont établies par le modèle des sciences de la nature,
- La quantification, la réplication, et la formalisation sont indispensables aux sciences de la nature.
- La déduction, la méthode expérimentale et les statistiques représentent la garantie et les critères de développement de toute science.
- Les mécanismes interactionnels relatifs aux objets de l'étude sont mis en évidence grâce à l'étude des relations causales qui les sous-tendent.

En dépit de l'influence considérable dont jouit le modèle des sciences de la nature dans les sciences sociales et particulièrement dans les sciences de gestion, celui-ci représente quelques limites citées par Gavard-Perret et al. (2008) que nous estimons nécessaire de rapporter. En effet, les auteurs soulignent la difficulté majeure rencontrée par bon nombre de sciences humaines et sociales de recourir à la quantification et à la réplication, critères incontournables

de ce paradigme. De plus, la spécificité des objets relatifs à chaque étude représente une entrave à la généralisation des résultats et à l'émission de lois universelles. De ce fait l'étude des systèmes sociaux ne peut se prêter à la même épistémologie ni aux mêmes protocoles expérimentaux utilisés lors de l'étude des phénomènes physiques et biologiques.

Ceci a conféré aux sciences sociales le statut de « *pseudosciences* » (Le Moigne, 2003).

1.2.2.1.2. Modèle des sciences de l'artificiel

Bien que ses origines remontent à l'Antiquité, le modèle contemporain des sciences de l'artificiel n'a été conceptualisé qu'à partir de la fin des années 1960, ce qui explique son usage relativement restreint par rapport au modèle des sciences de la nature (Gavrad-Perret et al., 2008). Faisant partie des sciences « *molles* » ou « *douces* », il s'agit du paradigme adéquat auquel recourent les chercheurs afin d'étudier les phénomènes dits « *artificiels* » qui mettent en exergue les phénomènes humains et les schémas relationnels, en opposition aux phénomènes naturels. Conceptualisé par Simon (1996), le modèle des sciences de l'artificiel offre une démarche alternative qui rompt avec le déterminisme normatif des sciences de la nature au moyen d'une approche plus descriptive s'interrogeant sur le fonctionnement réel de la science. En effet, Simon (1996) s'est longuement interrogé sur les processus décisionnels chez les individus. Cette interrogation lui a permis d'aboutir à trois axes de réflexions principaux à savoir, la rationalité humaine, le rôle des organisations et les sciences de l'artificiel. Suite aux développements de concepts de rationalité limitée et de rationalité procédurale qui génèrent les représentations des individus de la réalité et des phénomènes qui les entourent, Simon a pu établir l'impact de l'influence exercée par les individus, à travers leurs actions opportunes, afin d'atteindre leurs objectifs et de façonner leur environnement. Les phénomènes inhérents à cet environnement ne peuvent être qualifiés de naturel, mais sont construits ou façonnés par l'Homme, dans le cadre du système qu'il définit afin de s'adapter et d'atteindre ses objectifs, et sont par conséquent qualifiés d'« *artificiels* ». Le même raisonnement s'applique aux organisations. En effet, Simon (1996) représente les organisations comme des artefacts, produits de la construction humaine et non d'un phénomène naturel. Leur existence reflète donc la volonté humaine et la poursuite d'un objectif bien précis. Simon (1947, cité par Hammech, 2016) affirme dans ce cadre que les organisations ne sont pas les responsables de la prise de décision.

Cette mission incombe aux êtres humains qui se comportent comme des membres de l'organisation. Il en résulte que les phénomènes organisationnels sont influencés par des individus capables de mettre en œuvre des actions intelligentes en vue d'atteindre leurs objectifs. Les phénomènes artificiels sont donc téléologiques c'est-à-dire définis en vue d'une finalité spécifique et contingents puisque les finalités poursuivies sont aptes d'évoluer en même temps que le contexte et l'environnement. Des lois universelles ne peuvent ainsi être générées et les connaissances produites ne peuvent être valables que dans un contexte donné et à un moment donné de l'étude du phénomène. Il s'agit d'appliquer le concept de la rationalité limitée dans le discours et la réflexion scientifique même (Hammech, 2016).

L'individualité et la singularité des expériences conduites, qui peuvent éventuellement s'appliquer à une expérience unitaire collective limitée à contexte donné (Safy, 2011) sont prônées. Le tableau suivant reprend les principales différences entre les deux paradigmes scientifiques.

Tableau 30 : Sciences de la nature et sciences de l'artificiel (Safy, 2011)

Caractéristiques	Sciences de la nature	Sciences de l'artificiel
Nature de la connaissance	Validée et vérifiée	Valable et plausible
Objet d'étude	Phénomène naturel	Phénomène artificiel
Rationalité	Parfaite	Limitée
Caractère de l'objet d'étude	Nécessaire	Théologique et contingent
Façonnement de l'objet d'étude	Déterminé par les objets naturels	Influencé par les actions humaines
Objectifs	Loi générale	Loi satisfaisante
Posture	Analyse	Conception / synthèse / analyse
Position	Analytique : référence à la raison	Systemique : prise en compte de l'effet Contexte
Approche	Normative /explicative	Descriptive /compréhensive

Source : Hammech (2016, p.236)

1.2.2.1.3. Choix du paradigme scientifique retenu

Les phénomènes de perception des jeux politiques, d'engagement et de participation aux démarches de RSE sont appréhendés comme des phénomènes organisationnels dont les dimensions perceptuelles ou subjectives sont primordiales. En effet, tel qu'avancé précédemment notre étude s'inscrit dans le cadre de l'approche cognitive de la construction de la réalité de Lewin (1936) appuyant que la perception de la réalité est plus importante que la réalité elle-même (Arbi, 2014). Dans ce sens, les individus réagissent sur la base de leur

perception de la réalité. Leurs réponses, à travers les schémas mentaux de représentation de l'environnement et les modèles interactionnels et relationnels qui les régissent, montrent que chaque individu ou partie prenante appartenant à l'organisation se caractérise par sa propre subjectivité, attentes, valeurs et objectifs, et planifie ses actions en concordances avec ses aspirations et les ressources offertes par son environnement. Il en résulte une rationalité individuelle et subjective conditionnant les choix de chacun. Par ailleurs, Thévenet (2002) affirme que l'engagement relève d'une construction de sens relative aux expériences personnelles et au vécu de chaque individu. Par ailleurs, des phénomènes tels que la politique organisationnelle et la RSE peuvent suivre le même mode d'appréhension par l'employé qui opère à leur égard une attribution de certains sentiments, attitudes, perceptions ou réactions, sur la base d'une rationalité symbolique et en tenant compte de son environnement de travail dans sa globalité. Il s'en suit le développement des phénomènes identitaires, de la coopération, des conflits, de la cooptation, des tactiques d'influence, de la motivation, etc. L'ensemble de ces actions façonnent le construit social qu'est l'organisation et celui-ci demeure susceptible d'évoluer, de se développer ou de se transformer, continuellement selon la nature et la cadence de ces actions. Compte tenu de ces faits, la connaissance que nous visons à élaborer ne peut être parfaite, ni généralisable. Il s'agit d'une connaissance limitée à un contexte spécifique, à une situation spécifique et à un moment spécifique (Safy, 2011). Notre recherche s'inscrit par conséquent dans le paradigme des sciences de l'artificiel.

1.2.2.2. Positionnement épistémologique de la recherche

La littérature scientifique présente un grand nombre d'alternatives lorsqu'il s'agit de définir et de classer les paradigmes épistémologiques, ce qui peut créer une source de confusion pour le chercheur qui se trouve confronté à un large éventail de possibilités quant au positionnement de son travail. Selon Wacheux (1996) il existe quatre paradigmes épistémologiques : positiviste, socio-compréhensif, fonctionnaliste et constructiviste.

Pour Thiéart et al. (1999) et Perret et Séville (2003) les paradigmes sont au nombre de trois : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme alors que Mucchielli (2006) parle de constructivisme, de positivisme et du subjectivisme, etc. Dans le cadre de cette richesse épistémologique, qui comme toute science subjective trouve ses origines dans les diverses représentations établies par le chercheur par rapport à son objet d'étude, grand nombre de chercheurs affirment que la classification positivisme/intéprétativisme/constructivisme

représente la référence dominante dans les recherches contemporaines en sciences de gestion (Thiéart et al., 2007). En nous alignant sur ces propos, nous présenterons dans ce qui suit ces trois paradigmes avant d'énoncer le choix de positionnement épistémologique retenu pour notre étude.

1.2.2.2.1. Paradigme positiviste

Reflétant les propos de Popper (1999) selon lesquels le monde est un système rationnel dont le fonctionnement dépend de lois ou de causalités et d'effets, la mission du chercheur selon ce paradigme considéré dominant en sciences de gestion (Perret et Séville, 2008) est l'analyse, la description et la prédiction de ce fonctionnement à travers l'étude de ces causalités.

On parle dans ce sens de démarche hypothético-déductive ou de logique déductive qui représente l'unique méthode reconnue comme scientifique par les positivistes.

Celle-ci consiste à poser des hypothèses et de les confronter par la suite à la réalité dans le but de vérifier et non d'explorer (Thiéart et al., 2003). Si les hypothèses formulées initialement (prémisses) sont vraies alors la conclusion doit nécessairement être vraie (Charreire et Durieux, 2007). Ainsi, la réalité objective du monde observé existe en soi et détient sa propre essence (hypothèse ontologique) (Hammeh, 2016) indépendamment du chercheur qui l'observe, l'expérimente ou l'étudie de l'extérieur. Le monde social ou matériel est ainsi extérieur à la cognition individuelle. Par ailleurs, la recherche positiviste représente un processus qui débute par une modélisation théorique de l'objet étudié et la formulation d'hypothèses. La méthodologie appropriée afin de tester la validité du modèle est ensuite choisie. Il s'agit dans la majorité des cas de méthodes quantitatives basées sur des échelles de mesure et des outils de traitement statistiques. A l'issue de ce processus, les hypothèses formulées peuvent être validées ou rejetées (Boussoura, 2012). Cette validité dépend de trois paramètres à savoir : la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité (Perret et Séville, 2008, cité par Boussoura, 2012). La vérifiabilité requiert que l'hypothèse soit susceptible d'être vérifiée empiriquement afin d'avoir un sens (Blaug, 1982), la confirmabilité renvoie au degré de probabilité avec lequel les énoncés sont confirmés et la réfutabilité fait référence à la possibilité de rejeter une hypothèse lorsque les résultats conduisent à l'infirmier (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999).

1.2.2.2.2. Paradigme interprétativiste

Assimilable selon de nombreux chercheurs à du constructivisme modéré, ce paradigme a pour objectif de comprendre la réalité. Cette réalité est mentale et se construit à travers la signification que lui donne l'observateur (Thiétart et al., 2007). Selon l'interprétativisme, le sujet (l'observateur) et l'objet (la réalité) sont interdépendants et l'existence de ce dernier n'est pas concrètement vérifiable mais dépend et résulte des expériences personnelles subjectives et intersubjectives du sujet (Ben Letaifa, 2006).

Ainsi, de nombreuses possibilités peuvent être émises à travers les actions de l'acteur qui expérimente la réalité, contrairement au positivisme qui se caractérise par l'unicité du monde ou de la réalité. D'après Girod-Séville et Perret (1999), l'interprétativisme défend l'hypothèse relativiste selon laquelle l'essence de l'objet ne peut être atteinte. Elle est considérée comme un phénomène (Thiétart et al., 2008) qui dépend des représentations que le chercheur en fait dans son esprit (De Bruyne et al., 1974). La quête de l'objectivité est donc utopique, les interprétations prévalent et se forment à travers les interactions du sujet avec les différents acteurs et avec son environnement (Hammech, 2016). Son empathie est donc mise en exergue dans la mesure où elle exprime sa capacité à se mettre à la place des autres acteurs et à ressentir ce qu'ils peuvent ressentir.

1.2.2.2.3. Paradigme constructiviste

Comme son nom l'indique, ce paradigme a pour objectif de construire la réalité. Le Moigne (2005) énonce à cet égard deux hypothèses à savoir l'hypothèse phénoménologique et l'hypothèse téléologique. L'hypothèse phénoménologique stipule que la réalité n'existe pas sans sujet (observateur). Les connaissances ne sont que le reflet de la compréhension humaine et non celui de la réalité qui demeure inconnaissable dans son essence et impossible à atteindre directement car dans certains cas elle n'existe même pas (constructivisme radical) (Hammech, 2016). La valeur attachée à la connaissance est ainsi tributaire du sujet qui la produit. L'hypothèse téléologique stipule que l'intention ou l'objectif poursuivi par le sujet est le catalyseur du processus de construction de connaissance. L'objet est donc essentiellement dépendant de l'observateur et de ses actions. Il n'existe pas de lois universelles.

La méthode utilisée afin de créer la connaissance est généralement l'induction, en opposition à la méthode déductive du paradigme positiviste. En effet, la méthode inductive part du terrain. En observant le phénomène sur le terrain, le chercheur peut induire une formalisation théorique lui permettant d'élaborer des classes définitives du phénomène étudié (Wacheux, 1996, cité par Boussoura, 2012). Par ailleurs, les connaissances constructivistes s'appuient sur deux principes à savoir le principe de modélisation systémique et le principe d'action intelligente.

Selon de Rosnay (1975, p.83) l'approche systémique représente « *une nouvelle méthodologie permettant de rassembler et d'organiser les connaissances en vue d'une plus grande efficacité dans l'action* ». Dans le cadre de cette approche, la totalité, la complexité et la dynamique des problèmes ainsi que l'évidence des liens sont mises en exergue contrairement aux approches positivistes qui se caractérisent par leur réductionnisme et leur déterminisme (Cardinal et Morin, 1993). Le constructivisme conçoit le système comme un objet de connaissance, un ensemble complexe de parties en interaction dynamique (Le Moigne, 2006). Hammach (2016) appuie dans ce sens que la perspective de modélisation systémique confond l'objet et le système. Cette approche privilégie la modélisation de l'acte dans sa complexité et sa globalité, en ayant une vue d'ensemble de sa relation avec son environnement à travers un système ouvert. Elle rejette les hypothèses causalistes, relatives à la perspective positiviste, qui cherchent l'exhaustivité et se focalisent sur la structure interne du phénomène en fermant le modèle. Il ne s'agit donc pas de séparer la partie de l'ensemble du système mais d'examiner le phénomène qu'elle compose comme une réalité globale à travers son impact et les raisons de son fonctionnement. D'après Le Moigne (2006), l'approche systémique se fonde sur quatre préceptes : des préceptes de pertinence, de globalisme, de téléologie et d'aggrégativité.

Le deuxième principe, celui de l'action intelligente découle du premier et se réfère à l'hypothèse téléologique. Il représente la capacité d'un système cognitif à adopter un raisonnement dialectique et à explorer et construire les représentations symboliques des connaissances qu'il traite (Le Moigne, 1995). Dans ce sens, il s'agit de recourir, durant le processus de résolution des problèmes à des moyens adaptés à des fins intermédiaires qui donnent à leur tour naissance à d'autres moyens qui aboutissent à d'autres fins potentielles. Le raisonnement adopté dans ce cas fait appel aux expériences antérieures du modélisateur,

lesquelles donnent naissance à une connaissance en évolution dynamique et en changement perpétuel. L'exigence de la « vérité » de ces connaissances n'est donc plus justifiable.

On cherche avant tout leur faisabilité, leur reproductibilité et leur constructibilité. Il est question d'aboutir à des connaissances « plausibles » compte tenu d'un contexte particulier. Nous présentons dans le tableau suivant les paradigmes épistémologiques cités ci-dessus.

Tableau 31 : Paradigmes épistémologiques positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les questionnements Epistémologiques	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Le statut de la connaissance	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de Nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilité	
Mode de raisonnement	Hypothético-déductif	Inductif	
Comment la connaissance est engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes ... »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs ... »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités ... »
Le chemin de la Connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
La valeur de la connaissance et les critères de validité	Vérifiabilité Conformabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Perret et Séville (2008, p. 15)

1.2.2.2.4. Choix du paradigme épistémologique retenu

Alors que de nombreux auteurs prônent la séparation établie des paradigmes épistémologiques à travers leur classification (Reichardt et Cook, 1980 ; Lee, 1991), d'autres chercheurs tels que Huberman et Miles (1991) adoptent des points de vue moins tranchés et critiquent cette vision en l'estimant réductionniste (Gavard-Perret et al., 2008). En effet, en puisant dans

différents paradigme afin d'établir sa perspective épistémologique, le chercheur adopte un positionnement intermédiaire qui peut être qualifié d'aménagé (Boussoura, 2012). Il peut ainsi s'aligner sur l'exemple du positivisme aménagé ou du post positivisme (Huberman et Miles, 1991) ou du constructivisme modéré (Van den Belt, 2003). Qualifiée de « *possible et même souhaitable pour faire progresser la compréhension des phénomènes sociaux* » (Séville et Perret, 2008, p. 32), David (1999, cité par Boussoura, 2012) souligne néanmoins que l'adoption de cette approche sous prétexte du rejet d'une réalité déterministe et extérieure ne doit pas aboutir à la conception d'une réalité entièrement construite par la coordination collective entre les acteurs. Selon Evrard et al. (2009), le choix du paradigme à adopter est indissociable de l'objet de recherche.

Nous rappelons dans ce sens que notre objectif principal est d'expliquer l'impact médiateur de l'engagement sociétal des employés sur la relation entre leur perception des jeux politiques et leur participation dans les démarches de RSE. Nous sommes ainsi en présence d'une problématique de nature explicative ou causale. Girod-Séville et Perret (2001) et Evrard et al. (2009), affirment dans ce cas que la posture épistémologique adéquate à adopter est la posture positiviste. Selon Evrard et al. (2009, p.57) : « *... Celle-ci considère la réalité comme extérieure au processus de recherche lui-même et le chercheur extérieur à l'objet de recherche...* ». Dans ce sens, elle s'appuie sur une perspective déterministe visant la recherche d'explications, de causes et de relations entre les construits dans le but d'émettre des lois et de généraliser les résultats (Ben Aissa, 2001). En vue de cela, trois critères de validité sont à observer pour le paradigme positiviste à savoir : la vérifiabilité qui renvoie à la nécessité de la vérification empirique des hypothèses formulées, la confirmabilité qui considère les hypothèses non universellement vraies mais uniquement confirmées par les expériences et la réfutabilité qui stipule que les hypothèses ne peuvent jamais être affirmées comme vraies mais qu'elles peuvent être infirmées comme non vraies (Evrard et al., 2009). Conjointement à la posture positiviste adoptée, nous opterons pour une démarche hypothético-déductive qui consiste, selon Evrard et al. (2009), à s'appuyer sur les connaissances acquises, les théories et les concepts afin d'émettre des hypothèses qui seront ensuite testées à l'épreuve des faits (Arbi, 2014) au moyen d'une méthodologie quantitative basée sur des instruments de mesure et des outils statistiques adéquats.

Toutefois, il paraît irréaliste d'affirmer que notre étude traduit une réalité objective, à l'instar de celle prônée par le positivisme. En effet, l'indépendance entre le sujet et l'objet, qui représente l'un des fondements positivistes, semble difficile à vérifier dans le cadre de notre recherche. Il nous est impossible d'asseoir notre neutralité vis-à-vis des données que nous avons collecté étant donné que l'outil de collecte, à savoir le questionnaire de recherche a été conçu par nous-mêmes. Par conséquent, des éléments intellectuels et psychologiques inhérents à notre personnalité, à nos présomptions ou à notre idéologie ont très bien pu se manifester, consciemment ou inconsciemment dans la formulation des questions.

Partant du postulat de Lewin (1936), nous pouvons affirmer que notre perception de la réalité, dépend de l'interprétation que nous en faisons et que cette interprétation façonne à son tour cette réalité à travers nos interactions avec les autres ou avec l'environnement. Par ailleurs, les instruments de mesure utilisés dans notre recherche reflètent des échelles attitudinales (l'engagement sociétal) ou perceptuelles (la perception des jeux politiques) ce qui représente un obstacle à leur objectification. Ces outils s'inscrivent donc partiellement dans une logique constructiviste qui vise à déceler les différentes représentations mentales que font les employés des jeux politiques organisationnels et leurs attitudes à l'égard des démarches de RSE dans le contexte Tunisien.

Nous nous focalisons ainsi sur la réalité telle que représentée dans l'esprit des acteurs. Par voie de conséquence, nous pouvons affirmer que notre posture épistémologique ne peut être intégralement positiviste puisqu'elle puise des fondements du constructivisme. A l'image de Miles et Huberman (1991) nous prônons une posture post positiviste qui vise à explorer « *des relations légitimes et raisonnablement stables entre les phénomènes sociaux, qui existent dans les esprits et la réalité en raison de la complexité de l'objet d'étude. Ce cadre épistémologique est cohérent avec un cadre ontologique, qui considère l'entreprise comme un objet complexe* » (Girod-Séville et Perret, 2007, p. 31).

SECTION II. DEMARCHE D'OPERATIONNALISATION DES VARIABLES

Selon Roger et Raoul (2006, p.5), l'opérationnalisation d'une variable consiste à « ... *lui associer un ou plusieurs indicateurs qui permettront de distinguer avec exactitude les variations observées dans la réalité par rapport au concept* ». Elle représente un passage du monde théorique au monde empirique où le chercheur opère « ... *une traduction de la définition conceptuelle qu'il a adopté (monde théorique) afin de repérer les éléments du monde empirique qui illustrent le plus finement possible cette définition.* » (Angot et Milano, 2005, p.14).

D'après Dizenzo (1966, cité par Argot et Milano, 2005, p. 14), la mesure « *fait référence aux procédures par lesquelles les observations empiriques sont ordonnées (...) pour représenter la conceptualisation qui doit être expliquée.* ». L'ensemble des mesures utilisées afin de traduire un concept donné sont rangées en échelles. Selon les besoins de son étude, le chercheur peut recourir à des échelles de mesure existantes dans la littérature ou en construire d'autres, à condition d'apporter à ces dernières des justifications concrètes et pertinentes. Nous tenterons dans ce qui suit d'opérationnaliser nos trois variables principales à savoir la perception des jeux politiques, l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE.

Pour ce faire, nous procéderons pour chaque variable comme suit : dans un premier temps, nous nous référerons à la littérature empirique pour identifier les mesures les plus communément utilisées, ensuite nous énoncerons en le justifiant le choix de la mesure retenue dans notre étude

II.1. Mesure de la variable perception des jeux politiques

La perception des jeux politiques organisationnels est la variable indépendante ou explicative de notre modèle de recherche. En nous appuyant sur la littérature antérieure, nous avons pu la définir comme la conviction ou la croyance que les comportements politiques existent bel et bien au sein de l'organisation et qu'ils visent à protéger les intérêts des individus puissants et à réaliser leurs objectifs (Arbi, 2014).

De par l'influence grandissante de ce phénomène et son omniprésence dans une multitude de contextes, plusieurs échelles ont été développées afin de rendre empiriquement compte de son effet. Nous exposerons dans ce qui suit quelques mesures de la perception des jeux politiques parmi les plus utilisées et les plus communément citées dans la littérature et nous présenterons en le justifiant, le choix de l'instrument retenu pour notre étude empirique.

Suite à son introduction par Ferris et al. (1989), les jeux politiques organisationnels ont connu un essor important au sein de la communauté de recherche. Ceci a conduit au développement de la première échelle perceptuelle de mesure du concept par Ferris et Kacmar en 1991. En effet, constatant le manque de travaux empiriques portés sur l'étude de la perception des jeux politiques, les chercheurs ont développé une échelle appelée « *Perceptions of politics scale* » ou « *POPS* » afin d'évaluer quantitativement l'existence et les dimensions du phénomène dans le contexte organisationnel. Par la suite, de nombreuses études ont permis l'amélioration et le raffinement de l'échelle.

Nous exposons dans le tableau suivant deux versions de « *POPS* » à savoir l'échelle de Ferris et Kacmar (1991) et l'échelle de Kacmar et Carlson (1997).

Tableau 32 : Les échelles de mesure de la perception des jeux politiques (POPS)

Auteurs	Dimensions et items	Echelle
Ferris et Kacmar (1991) ¹	<p>I. Comportement politique général</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. un groupe en particulier obtient toujours ce qu'il veut 2. Il existe un groupe d'influence que personne n'ose dépasser 3. les changements de la politique n'aident que certaines personnes 4. les gens dans cette organisation tentent de se construire en se déchirant les uns les autres 5. le favoritisme plutôt que le travail permet aux individus d'évoluer 6. les gens dans cette organisation ne parlent pas par peur des représailles <p>II. Aller de pair pour aller de l'avant</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. les promotions sont attribuées aux meilleurs travailleurs (R) 8. les récompenses sont attribuées à ceux qui travaillent dur (R) 9. les gens sont encouragés à parler haut et fort (R) 10. il n'y a pas de places pour les bêtises oui-oui au sein de cette organisation (R) <p>III. Rémunération et promotion</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. les rémunérations et les promotions ne sont pas appliquées politiquement (R) 12. les rémunérations et les promotions sont consistantes avec les politiques officielles de l'organisation. (R) 	Likert à 5 points de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord

¹ Traduit par Arbi (2014)
(R) = item inversé

<p>Kacmar et Carlson (1997)</p>	<p>I. Comportement politique général</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les gens dans cette organisation tentent de se construire en se déchirant les uns les autres 2. Il a toujours existé un groupe influent dans ce département que nul ne dépasse <p>II. Aller de pair pour aller de l'avant</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Les employés sont encouragés à parler franchement, même quand ils critiquent des idées bien établies (R) 4. Il n'y a pas de place pour les bêtises oui-oui par ici, les bonnes idées sont souhaitées, même si cela signifie être en désaccord avec ses supérieurs. (R) 5. Etre d'accord avec les individus puissants est la meilleure alternative dans cette organisation. 6. Il est préférable de ne pas faire de vagues dans cette organisation. 7. Parfois, il est plus facile de rester calme que de lutter contre le système. 8. Dire aux autres ce qu'ils veulent entendre, c'est parfois mieux que de dire la vérité. 9. Il est plus sûr de penser ce qu'on vous demande de penser plutôt que de se faire sa propre opinion <p>III. Rémunération et promotion</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Depuis que je travaille dans ce département, je n'ai jamais vu des normes ou des rémunérations appliquées politiquement (R). 11. Je ne me souviens pas quand une personne a reçu une augmentation de salaire ou une promotion qui était incompatible avec les normes publiées (R). 12. Aucune des augmentations que j'ai reçues n'est conforme aux normes sur la façon dont les augmentations doivent être déterminées 13. Les normes de promotion et de paie déclarées n'ont rien à voir avec la façon dont les augmentations de salaire et les promotions sont déterminées dans cette organisation 14. Quand il s'agit de décisions de promotion et d'augmentation les procédures ne sont pas pertinentes 15. les promotions autour d'ici ne sont pas trop valorisées parce qu'elles sont déterminées d'une façon trop politique. 	<p>Likert à 5 points de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord</p>
---------------------------------	--	---

Source : (Arbi, 2014)

Suite aux inquiétudes quant à la validité et à la dimensionnalité de la « *POPS* » initiale proposée par Ferris et Kacmar (1991), Kacmar et Carlson (1997) se sont appuyés sur des techniques de modélisations des équations structurelles pour produire une version améliorée et révisée de celle-ci (Ferris et al., 2002). Ainsi, leurs travaux ont abouti à l'échelle tridimensionnelle à quinze items exposée ci-dessus.

Par la suite, cet instrument de mesure a été utilisé par de nombreux chercheurs qui ont confirmé sa fiabilité et sa validité. Parmi ceux ci, nous citons Perrewé et al. (2000) qui rapportent un coefficient de fiabilité (Alpha de Cronbach) qui varie entre 0,81 et 0,87 pour

les trois dimensions de l'échelle, Valle et al. (2004) qui rapportent un coefficient de fiabilité égal à 0,87 ou encore Doucet (2004) qui rapporte un coefficient de fiabilité égal à 0,866. Vigoda-Gadot et Talmud (2010) appuient de leur côté qu'il s'agit de la mesure la plus communément acceptée de la perception des jeux politiques et indiquent un coefficient de fiabilité de 0,89. Toutefois, en dépit de sa validité prouvée dans une multitude de contextes d'étude, la « *POPS* » dans ses différentes versions modélise les jeux politiques comme un phénomène intégralement négatif et illégitime, qu'il conviendrait d'éliminer afin d'assurer la pérennité de l'organisation. Cette focalisation sur l'aspect nocif des pratiques politiques a été donc la limite majeure des études pionnières du phénomène et des instruments qu'elles ont développés. Par conséquent les travaux qui ont suivi se sont proposés de porter un regard plus holistique sur la question, en considérant l'existence d'aspects positifs du phénomène.

Parmi ceux-ci, nous citons Davis et Gardner (2004) qui soulignent que la nature positive ou négative des jeux politiques est essentiellement tributaire des intentions des acteurs qui les perpètrent ou Warren (2003) qui affirme que les comportements déviants des normes peuvent avoir des conséquences bénéfiques au niveau organisationnel. A la lumière de cela, Fedor et al. (2008) développent en s'inspirant notamment des travaux de Kacmar et Carlson (1997), une échelle de mesure de la perception des jeux politiques qui explore aussi bien ses dimensions négatives que positives en appuyant que les deux aspects sont indépendants et que les employés perçoivent aussi bien l'un que l'autre et les différencient selon le niveau hiérarchique de leur occurrence. Nous reprenons dans le tableau suivant l'échelle de mesure de la perception des jeux politiques positifs et négatifs de Fedor et al. (2008).

Tableau 33 : L'échelle de mesure de la perception des jeux politiques positifs et négatifs

Auteurs	Dimensions et items	Echelle
Fedor et al. (2008) ¹	I. Jeux politiques positifs/individuel 1. Dévier les règles m'a aidé à faire un travail de qualité supérieure. 2. J'ai recouru à des manœuvres politiques pour récolter le plus de bénéfices possibles de mes contributions au travail. 3. Je dois souvent influencer les autres afin d'obtenir les meilleurs résultats possibles. 4. Apprendre les rouages du système a été réellement bénéfique pour moi au travail. 5. Je n'aurais pas autant de succès sans l'utilisation de certains comportements politiques	Likert à 5 points de 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord

¹ Traduction libre

	<p>II. Jeux politiques positifs / groupe</p> <p>6. Plus mon manager a recours aux pratiques politiques, mieux ce sera pour mon groupe de travail.</p> <p>7. Tant que nous faisons bien notre travail, ça ne me dérange pas si mon groupe de travail est accusé d'être un peu politique.</p> <p>8. Alors que d'autres pourraient juger ce que mon gestionnaire / superviseur fait comme étant politique, son / ses actions ont été bénéfiques à mon groupe de travail.</p> <p>III. Jeux politiques positifs / organisation</p> <p>9. Les employés sont encouragés à parler franchement, même lorsqu'ils critiquent des idées bien établies.</p> <p>10. Il n'y a pas de place pour les « <i>bénis oui-oui</i> » autour d'ici; les bonnes idées sont désirées, même si cela signifie être en désaccord avec ses supérieurs.</p> <p>IV. Jeux politiques négatifs / individuel</p> <p>1. Le comportement politique des autres a eu un impact négatif sur ma situation dans cette organisation.</p> <p>2. les pratiques politiques à certains moments, ont rendu mon travail plus difficile.</p> <p>3. Personnellement, j'ai eu à utiliser mon temps et mon énergie pour me protéger contre les manœuvres politiques des autres.</p> <p>V. Jeux politiques négatifs / groupe</p> <p>4. Le comportement politique au sein de mon groupe de travail nous a fait perdre du temps et des efforts qui auraient pu être canalisées d'une manière plus productive.</p> <p>5. Nous ne sommes pas aussi efficaces que nous aurions pu l'être à cause de personnes politiques au sein de notre groupe de travail.</p> <p>6. le Favoritisme plutôt que le mérite détermine qui prend de l'avance dans mon groupe de travail.</p> <p>VI. Jeux politiques négatifs / organisation</p> <p>7. Les gens dans cette organisation tentent de se construire en se déchirant les uns les autres</p> <p>8. Il y a toujours eu un service influent au sein de cette organisation que personne n'ose défier.</p> <p>9. Les gens de cette organisation qui utilisent leur pouvoir sont ceux qui obtiennent ce qu'ils veulent.</p> <p>10. J'ai vu des changements apportés dans les politiques de travail qui ne servent que les fins de quelques individus, et non pas de l'unité de travail ou de l'organisation.</p>	
--	---	--

Fedor et Al. (2008) rapportent de bons Alphas de Cronbach témoignant d'une bonne fiabilité interne de leur échelle. Les auteurs rapportent ainsi un coefficient de 0,77 pour la dimension positive au niveau individuel, de 0,63 au niveau du groupe et de 0,76 au niveau de l'organisation.

Pour les dimensions négatives, ils indiquent un coefficient de 0,73 au niveau individuel, 0,8 au niveau du groupe et 0,67 au niveau organisationnel. En nous alignant sur les travaux récents qui se proposent d'examiner la totalité des aspects du phénomène politique

organisationnel, nous opterons donc pour cette échelle afin de mesurer la perception des jeux politiques.

De ce fait ses vingt items exposés dans le tableau seront codés respectivement : «JPP1», «JPP2», «JPP3», «JPP4», «JPP5», «JPP6», «JPP7», «JPP8», «JPP9», «JPP10», «JPN1», «JPN2», «JPN3», «JPN4», «JPN5», «JPN6», «JPN7», «JPN8», «JPN9» et «JPN10».

II.2. Mesure de la variable engagement sociétal

L'engagement sociétal est la variable médiatrice de notre modèle. Elle peut être définie comme la mobilisation effective et l'attitude positive des employés à l'égard de l'implication dans le processus décisionnel ou les activités de RSE de leur organisation.

En dépit de l'existence d'études relatives à la thématique de la responsabilité sociétale du point de vue des salariés, la majorité des recherches s'est focalisée sur la perception de la RSE d'où l'absence d'études empiriques et par conséquent d'échelles de mesure relatives à l'engagement sociétal. Par conséquent, nous recourons à la construction d'une échelle relative au concept et présenterons dans ce qui suit les étapes de son développement.

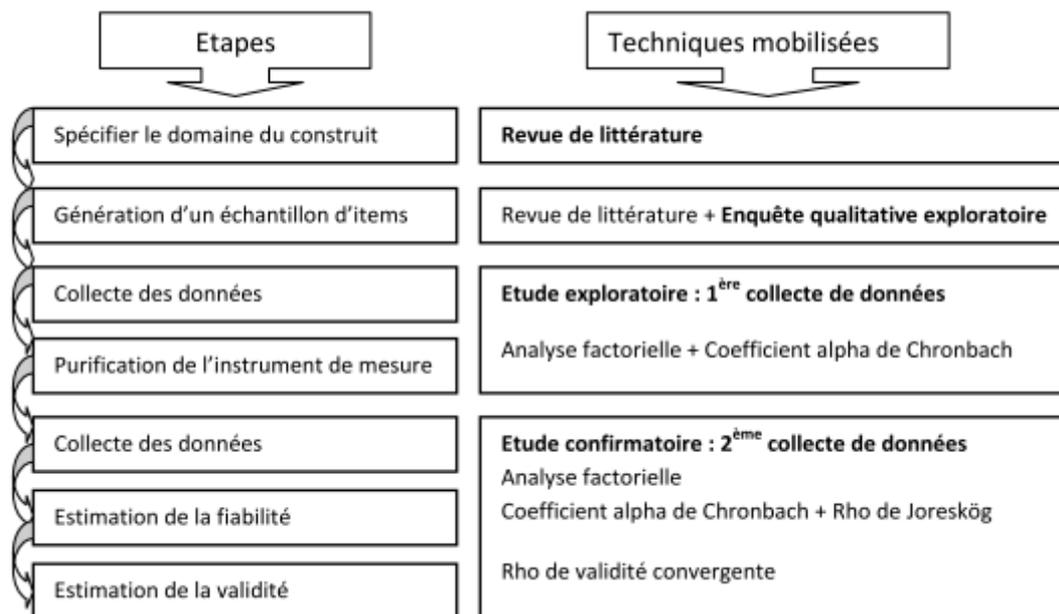
II.2.1. Développement de l'échelle de mesure

Selon Boussoura (2012), bien que le recours à des échelles de mesure validées dans la littérature antérieure constitue un appui méthodologique important ainsi qu'une garantie de la qualité des mesures (Baumard et al. 2008), la rareté ou l'absence d'énoncés ayant été validés dans d'autres contextes d'investigation peut amener le chercheur à construire un instrument de mesure adéquat. Ainsi, en l'absence de mesures satisfaisantes du concept d'engagement sociétal, nous nous proposons d'innover en construisant notre propre échelle de mesure. Les énoncés ainsi développés ont été élaborés ex-nihilo. Afin de conceptualiser la variable et ses dimensions, nous nous sommes appuyés sur un cadre analytique très rigoureux. La variable en question n'ayant pas été à notre connaissance traitée de la sorte dans les recherches antérieures, le développement de cette échelle représente la concrétisation de la portée innovante et de l'originalité de notre étude. Ceci étant établi, nous estimons important de rappeler que *« quel que soit le degré d'innovation introduit par le chercheur, les instruments de mesure construits doivent répondre à des exigences de fiabilité, de validité et*

de « faisabilité » opérationnelle. Le degré de satisfaction de ces exigences fixe les limites du travail de recherche et donc la portée des résultats » (Argot et Milano, 2008, p.20).

Le développement des instruments de mesure de notre étude s'appuie sur le paradigme de Churchill tel que présenté par Habib (2013) ci-dessous.

Figure 20 : Le paradigme de Churchill (1979)



Source : Habib (2013)

Selon Habib (2013, p.5), cette méthodologie « vise à intégrer les connaissances de la théorie de la mesure ainsi que les techniques appropriées pour l'améliorer dans une procédure systématique. Cette démarche permet de construire avec rigueur des instruments de mesure de type questionnaires à échelles multiples. »

En effet, le paradigme de Churchill (1979) représente la démarche la plus communément utilisée dans le développement des instruments de mesure. Moffat (2016) souligne dans ce sens la diversité des disciplines ayant eu recours au paradigme à savoir la Gestion des Ressources Humaines (Roussel, 1996 ; Benraiss, 2004 ; Igalens et Tahri, 2012), le Marketing (Roussel, 1996 ; Galan, 2011), la Comptabilité (Chemanguui, 2009) ou encore la Psychologie du travail (Hellemans, 2013).

En nous appuyant sur le paradigme de Churchill (1979) et sur la démarche de développement des échelles de mesure telle qu'explicité par Habib (2013), nous présentons les étapes de développement de l'instrument de mesure de la variable : engagement sociétal des employés.

Tableau 34 : Procédure de création de l'échelle de l'engagement sociétal des employés selon les étapes développées par Habib (2012)

Étapes	Procédures	Techniques
Spécification du domaine de construit	Revue de la littérature	Revue de la littérature sur le concept d'engagement selon trois modèles théoriques et trois mesures : - La mesure de Lodahl et Kejner (1965) - La mesure de Kanungo (1985) - La mesure de Allen et Meyer (1990)
Génération des items	Etude qualitative exploratoire	- Mise au point du guide d'entretien - 36 entretiens semi directifs sur le thème de l'engagement dans les démarches sociétales
	Adaptation d'un outil existant à notre contexte d'étude	- Adaptation de l'échelle de mesure de l'engagement de Allen et Meyer (1990) en langue française et à l'objet de notre étude à savoir les démarches de RSE
	Validation d'experts	Validation par 2 professeurs en science de gestion et 1 enseignant chercheur en langue anglaise
	Développement de l'échelle	- Pré-test à l'aide d'un focus groupe - Sélection finale des énoncés après reformulations et suppressions - Elaboration de 10 items sur l'engagement des employés dans les démarches sociétales

Source : adapté de Moffat (2016)

II.2.2. Revue de la littérature

Dans le cadre du troisième chapitre de cette thèse, nous avons procédé à la revue de la littérature théorique relative au concept d'engagement organisationnel (*cf.* chap III). Toutefois, il n'est pas logique de parler de la notion d'engagement sans évoquer les différentes échelles qui ont permis de la mesurer dans la littérature. Nous présentons dans ce qui suit trois échelles parmi les plus pertinentes à savoir : l'échelle de Lodahl et Kejner (1965), l'échelle de Kanungo (1982) et l'échelle de Allen et Meyer (1990).

II.2.2.1. Echelle de Lodahl et Kejner (1965)

Composée de 20 items portant sur l'engagement des employés, l'échelle de Lodahl et Kejner (1965) est l'une des premières échelles à avoir été développée afin de mesurer le construit. En 1990, cette échelle a été adaptée au contexte francophone par Ripon sous le nom du « questionnaire d'implication dans le travail et l'emploi » ou « QITE ». Par ailleurs, l'échelle de Lodahl et Kejner (1965) représente l'un des instruments de mesure les plus largement utilisés dans la littérature. Nous la présentons donc dans le tableau ci-dessous.

Tableau 35 : L'échelle de mesure de l'engagement au travail de Lodahl et Kejner (1965)

Auteurs	Dimensions et items	Echelle
Lodahl et Kejner (1965) ¹	<ol style="list-style-type: none"> 1. Je resterai des heures supplémentaires pour finir mon travail même si je ne suis pas payé pour cela 2. On peut bien évaluer une personne à la qualité de son travail 3. La plus grande satisfaction de ma vie vient de mon travail 4. Pour moi, les matinées au travail défilent vite 5. Je me présente habituellement au travail tôt pour tout préparer. 6. Les choses les plus importantes dans ma vie impliquent mon travail 7. Parfois, je reste éveillé la nuit en pensant au travail du lendemain. 8. Je suis vraiment perfectionniste à l'égard de mon travail 9. Je me sens déprimé quand j'échoue dans quelque chose liée à mon travail. 10. J'ai d'autres activités plus importantes que mon travail 11. Je vis pour mon travail 12. Je continuerais probablement à travailler même si je n'ai pas besoin d'argent. 13. Très souvent, j'ai envie de rester à la maison au lieu d'aller travailler. 14. Mon travail ne représente qu'une petite partie de ce que je suis 15. Je suis très impliqué personnellement dans mon travail. 16. J'évite de prendre des tâches et des responsabilités supplémentaires dans mon travail. 17. J'avais l'habitude d'être plus ambitieux dans mon travail que je ne le suis maintenant. 18. La plupart des choses dans ma vie sont plus importantes que le travail. 19. Avant, je me souciais plus de mon travail mais maintenant d'autres choses sont plus importantes pour moi. 20. Parfois, je m'en veux pour les erreurs que je commets dans mon travail. 	Likert à 4 points de 1 = tout à fait d'accord à 4 = pas du tout d'accord

¹ Traduction libre

En dépit de son usage fortement répandu dans les études portant sur l'engagement organisationnel, l'échelle de Lodahl et Kejner (1965) représente un certain nombre de limites qu'il est nécessaire de mentionner. La première limite est liée à la complexité et au flou conceptuel relatif à cette notion. En effet, l'échec de Lodahl et Kejner à aboutir à une définition unique de l'engagement est à l'origine de la plupart des problèmes de mesure associés à leur échelle. Les auteurs proposent ainsi plusieurs définitions, affirmant d'abord que l'engagement organisationnel est *«le degré d'identification psychologique d'une personne avec son travail, ou l'importance du travail dans son image de soi totale»* (p. 24), puis comme *«l'internalisation de valeurs sur la qualité du travail ou l'importance du travail dans la valeur de la personne et peut-être ainsi la mesure de la facilité avec laquelle la personne peut être davantage socialisé dans une organisation »* (p. 24), et enfin comme *« le degré auquel le rendement au travail d'une personne influe sur son estime de soi »* (p. 25) (Traduction libre). Une autre limite est relative à la structure factorielle ambiguë de l'échelle telle que soulignée par Rabinowitz et Hall (1977, p.270) : *« Bien que l'analyse factorielle réalisée par Lodahl et Kejner ait révélé la nature multidimensionnelle de l'engagement, ces différentes dimensions n'ont jamais été clairement identifiées et étiquetées. Les chercheurs ont souvent pris quelques items...sans prendre en compte le facteur qu'ils reflétaient, et ont ensuite appelé leur échelle «engagement au travail...À ce jour, il n'existe toujours pas de consensus sur ce que représente réellement l'échelle d'engagement au travail de Lodahl et Kejner ! »* (Traduction libre).

Paullay et al. (1994) critiquent de leur côté, l'absence de distinction entre l'engagement au travail au sens générique et l'engagement dans l'emploi occupé actuellement par le salarié. Certains chercheurs ont également soulevé des critiques à l'égard des propriétés psychométriques de l'échelle tels que Reeve et Smith (2001) qui soulignent certaines limitations importantes de cet instrument. En effet, ils affirment que les problèmes de mesure relatifs à l'usage de l'échelle persistent même lorsque la totalité des items sont utilisés. De plus, l'utilisation d'un seul score composite dérivé d'une échelle multidimensionnelle peut conduire à des résultats peu concluants et contradictoires. Le même score total peut représenter différents modèles de scores factoriels d'un individu à l'autre. En substance, le score est ambigu, ce qui crée une situation dans laquelle des relations causales hétérogènes avec des variables externes pourraient exister. Autrement dit, les relations entre le score total

et les variables externes peuvent être obscurcies, car un facteur peut expliquer les relations dans une situation tandis qu'un autre facteur peut expliquer les relations dans une autre situation. Les deux auteurs appuient dans ce sens que cette situation est encore exacerbée lorsque l'on essaie de comparer les résultats d'études dans lesquelles seul un sous-ensemble d'items est utilisé. Reeve et Smith (2001) concluent alors que tant que la nature factorielle de l'échelle de Lodahl et Kejner est inconnue, il est impossible de déterminer si les différentes mesures ad hoc de l'application conjointe exploitent le même espace construit.

Cette instabilité de la structure factorielle de l'échelle ainsi que la difficulté d'interprétation des facteurs qui s'en dégagent ont été également souligné par Ramsey et al. (1995). « *Les vingt items de Lodahl et Kejner (1965) ne seraient ainsi pas pertinents, et mesureraient des dimensions erronées du construit, créant ainsi un bruit fort dans la mesure obtenue.* » (Perrot, 2005, p.9)

II.2.2.2. Echelle de Kanungo (1982)

Etant donné le flou conceptuel relatif à la notion d'engagement, résultant de l'incapacité des chercheurs à aboutir à une définition unique et au regard des nombreuses critiques qui ont été formulées à l'égard de cet instrument, l'échelle de Lodahl et Kejner (1965) a graduellement cédé place à l'échelle développée par Kanungo en 1982. En effet, bien que les conceptualisations aient oscillé entre la définition de l'engagement comme une contingence d'estime de soi liée à la performance une composante de l'image de soi (Reeve et Smith, 2001), la définition de Kanungo (1982) qui considère la notion comme un construit unidimensionnel reflétant l'état cognitif de l'identification psychologique au travail est devenue la plus communément acceptée (Brown, 1996). A la lumière de cela, l'auteur développe une nouvelle échelle de mesure de l'engagement au travail de quinze items, dont dix sont impérativement utilisés dans l'évaluation de l'engagement et cinq ayant une fonction d'équilibrage de l'échelle (Perrot, 2005).

Nous présentons dans le tableau suivant l'échelle de mesure de l'engagement au travail de Kanungo (1982) dans sa version traduite par Neveu (1996, cité par Perrot, 2005).

Tableau 36 : L'échelle de mesure de l'engagement au travail de Kanungo (1982)

Auteurs	Dimensions et items	Echelle
Kanungo (1982) ¹	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les événements les plus importants de ma vie ont trait à mon emploi actuel 2. Mon travail ne constitue qu'une infime partie de ce que je suis 3. Je suis personnellement très pris par mon travail 4. Je vis, mange et respire pour mon travail 5. Mon travail occupe une part essentielle de ma vie 6. J'ai avec mon emploi des liens très étroits que j'aurais beaucoup de mal à briser 7. Je me sens généralement détaché de mon travail 8. La plupart de mes objectifs personnels sont axés sur mon emploi 9. Je considère que mon travail est au centre de mon existence 10. J'aime être absorbé par mon travail la majeure partie du temps 	Likert à 10 points de 1 = pas du tout d'accord à 10 = Tout à fait d'accord

Source : Neveu (1996)

Kanungo (1982) indique qu'il s'agit d'une variable unidimensionnelle donnant un coefficient alpha de Cronbach de 0,81 et présentant des niveaux raisonnablement élevés de cohérence interne, de fiabilité test-retest et de validité. Des coefficients test-retest respectifs de 0,74, 0,85 et 0,82 ainsi que la validité discriminante et convergente sont rapportés (Kanungo, 1982). En dépit de la bonne qualité psychométriques de cet échelle et de sa validation par la communauté scientifique, son usage dans le cadre de notre étude ne semble pas appropriée étant donné qu'elle mesure principalement l'engagement au travail des employés et que son extrapolation à d'autres objets d'engagement à savoir les démarches de RSE, ne nous paraît ni appropriée, ni suffisamment testée et approuvée dans la littérature. De ce fait, nous avons poursuivi notre recherche afin de trouver la mesure d'engagement la plus adaptée à notre étude. Ceci nous a permis d'identifier le modèle d'engagement le plus communément validé et repris dans la recherche à savoir le modèle tridimensionnel proposé par Allen et Meyer en 1990 et développé continuellement par la suite grâce aux travaux postérieurs des deux auteurs (Meyer et Allen, 1991, 1997).

II.2.2.3. Echelle de Allen et Meyer (1990)

Tel qu'explicité précédemment ce modèle comporte trois dimensions reflétant trois formes d'engagement. Celles-ci sont l'engagement affectif qui reflète une forme d'identification et d'attachement émotionnel à l'organisation, l'engagement de continuité ou calculé basé sur le

¹ Traduit par Neveu (1996)

principe de l'évaluation des investissements réalisés et des coûts engendrés par la rupture du contrat et l'engagement normatif qui représente une attitude de loyauté et d'obligation morale à l'égard de l'objet de l'engagement. Considérée comme la modélisation la plus complète et la plus intégratrice proposée du concept d'engagement, le modèle de Allen et Meyer a permis à la notion d'évoluer d'une manière considérable, à travers son extension à différentes autres cibles d'engagement au sein de l'organisation (Paillé, 2004). Nous retrouvons dans ce contexte l'étude de Meyer et al. (1993) sur l'engagement au métier ou à l'occupation, l'étude de Herscovitch et Meyer (2002) sur l'engagement à l'égard du supérieur hiérarchique ou encore les travaux de Paillé et Ertul (2003) sur l'engagement dans le cadre de la formation (Gharbi, 2014). En effet, c'est cette extensibilité du modèle, en plus de sa validité et de la qualité de ses mesures qui nous a amené à l'adopter comme base de construction de notre échelle de mesure de l'engagement sociétal. L'échelle tripartite construite en 1990 par Allen et Meyer à partir du modèle contient 24 items (8 items pour chaque dimension), indiquant des coefficients de fiabilité variant de 0,75 à 0,87 pour les trois dimensions du construit. Les dernières versions de Meyer, Allen et Smith (1993) et Meyer et Allen (1997) ne contiennent que 18 items (6 items pour chaque dimension) et rapportent des coefficients de fiabilité Alpha de Cronbach variant entre 0,73 et 0,87 pour chaque dimension. Afin de procéder à la deuxième étape de la construction de l'instrument à savoir la phase exploratoire, nous nous sommes appuyés sur les échelles mentionnées ci-dessus pour développer notre guide d'entretien (Ben Hassine et al., 2012).

Nous estimons donc important de présenter l'échelle de Allen et Meyer (1990) pour clarifier notre raisonnement méthodologique dans la construction de notre instrument.

Tableau 37 : L'échelle de mesure de l'engagement organisationnel de Allen et Meyer (1990)

Auteurs	Dimensions et items	Echelle
Meyer et Allen (1990) ¹	I. Engagement affectif 1. Je serais très heureux de passer le reste de ma carrière avec cette organisation 2. J'aime discuter de mon organisation avec des personnes extérieures 3. Je sens vraiment que les problèmes de cette organisation sont les miens	Likert à 7 points de 1= pas du tout d'accord à 7 = tout à fait d'accord

¹ Traduction libre
R= item inversé

	<p>4. Je pense que je pourrais facilement devenir aussi attaché à une autre organisation que je le suis à celle-ci (R)</p> <p>5 Je n'ai pas l'impression de faire partie de la famille dans mon organisation (R)</p> <p>6 Je ne me sens pas «émotionnellement attaché» à cette organisation (R)</p> <p>7. Cette organisation a beaucoup de signification personnelle pour moi</p> <p>8. Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à mon organisation (R)</p> <p>II. Engagement de continuité</p> <p>1. Je n'ai pas peur de ce qui pourrait arriver si je quittais mon organisation sans en avoir une autre alignée (R)</p> <p>2. Il serait très difficile pour moi de quitter mon organisation maintenant, même si je le voulais</p> <p>3. Trop de choses dans ma vie seraient perturbées si je décidais de quitter mon organisation maintenant</p> <p>4. Cela ne me coûterait pas trop cher de quitter mon organisation maintenant (R)</p> <p>5. Pour le moment, rester avec mon organisation est autant une nécessité qu'un désir</p> <p>6. Je pense que j'ai trop peu d'options pour considérer de quitter cette organisation</p> <p>7. L'une des conséquences graves de quitter cette organisation serait la rareté des solutions de remplacement</p> <p>8. Une des raisons pour lesquelles je continue à travailler pour cette organisation est que mon départ impliquerait un sacrifice personnel considérable - une autre organisation peut ne pas m'offrir les avantages globaux que j'ai ici</p> <p>III. Engagement normatif</p> <p>1. Je pense que de nos jours, les gens passent trop souvent d'une entreprise à l'autre.</p> <p>2. Je ne crois pas qu'une personne doit toujours être fidèle à son organisation (R)</p> <p>3. Passer d'une organisation à l'autre ne me semble pas du tout contraire à l'éthique (R).</p> <p>4. L'une des raisons pour lesquelles je continue de travailler pour cette organisation est que j'estime que la loyauté est importante. J'ai donc le sentiment que j'ai le devoir moral de rester.</p> <p>5. Si j'avais une autre offre pour un meilleur travail ailleurs, je ne pense pas qu'il serait juste de quitter mon entreprise.</p> <p>6. On m'a appris à croire en la valeur de rester loyal à son organisation</p> <p>7. La situation était meilleure à l'époque où les gens restaient au sein d'une même organisation durant la plus grande partie de leur carrière.</p> <p>8. Je ne pense plus que vouloir être un «homme d'entreprise» ou une «femme d'entreprise» soit raisonnable (R)</p>	
--	--	--

Ainsi, afin de générer les items de notre questionnaire, nous nous appuyerons d'une part sur cette mesure existante, que nous adapterons à l'objet des démarches de RSE. D'autre part, nous enrichirons cette première version à l'aide d'une étude qualitative visant à la fois à amender le questionnaire et à prendre en compte les particularités du contexte organisationnel tunisien.

II.2.3. Etude qualitative exploratoire

Tel qu'expliqué précédemment, le caractère partiel des échelles de mesures existantes nous a poussé à aller au contact du terrain en réalisant une étude qualitative exploratoire sur le thème de l'engagement sociétal des employés.

Selon Igalens et Roussel (1998), l'entretien exploratoire à partir d'un échantillon de petite taille et l'analyse de contenu permet d'isoler certains jugements ou certaines opinions afin d'éventuellement construire et valider des échelles de mesure. Dans le même sens, Meyssonier (2005, p.205) affirme que c'est par « *un va-et-vient constant entre la littérature et le terrain que l'on sera en mesure de maîtriser et d'appréhender de façon cohérente et claire notre objet de recherche* ».

Dans le but de développer une certaine familiarité avec l'objet de l'étude, nous avons donc mené une investigation exploratoire auprès d'un échantillon restreint (36 salariés appartenant à des branches d'activité différentes) à travers des entretiens semi-directifs qui constituent selon Imbert (2010, p.22) : « *une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissances favorisant des approches qualitatives et interprétatives* ».

II.2.3.1. Méthode suivie

Nous avons mené les entretiens auprès de 36 cadres supérieurs âgés de 25 ans à 57 ans (20 femmes et 16 hommes), répartis sur 6 entreprises différentes de grande taille situées au Grand Tunis. A raison de 6 employés par entreprise, celles-ci sont réparties comme suit : une entreprise du secteur de l'industrie agroalimentaire, une entreprise de l'industrie textile, deux du secteur du transport et logistique et une entreprise du secteur de distribution. Nous avons mené des entretiens semi-directifs qui permettent au « *répondant de s'exprimer de façon spontanée et non-directive* » (Romelaer, 2005, p. 103).

Le guide d'entretien présenté en annexe (cf. Annexe 1) est organisé en 3 grandes parties. Les questions de départ, volontairement très larges, portent sur la perception globale des démarches sociétales de l'entreprise par les employés. Elle permet ainsi au répondant d'exprimer son attitude par rapport à la politique RSE de son organisation et ses différentes manifestations. La deuxième partie se réfère aux motifs d'engagement des employés dans ces démarches, à savoir les raisons qui les motivent ou les dissuadent d'y adhérer.

Enfin, la troisième partie se focalise sur les répercussions de l'engagement dans les démarches de RSE telles qu'évaluées par le répondant. Les entretiens se sont déroulés sur le lieu du travail du répondant. Afin de pouvoir réaliser les entretiens, nous avons rassuré les participants quant au caractère confidentiel de leurs réponses et de notre engagement de non divulgation de ces données qui ne seront utilisées que dans le seul but d'élaborer notre travail de recherche. Les entretiens ont duré entre 15 et 30 minutes et se sont tous déroulés en face-à-face, dans les bureaux des répondants.

II.2.3.2. Résultats obtenus

Afin d'analyser les résultats des entretiens effectués, nous avons procédé à une analyse thématique catégorielle qui a permis de faire émerger trois principaux thèmes relatifs à l'engagement sociétal. Le premier thème est l'attachement émotionnel identifié à travers des réponses telles que : « *les démarches sociétales de l'entreprise, surtout les actions caritatives organisées pour les plus démunis, me tiennent très à cœur* ». Le second thème est la perspective calculative qui évalue les bénéfices et les coûts de cet engagement à travers des réponses telles que : « *tant que cela ne me coûte aucun centime, je participe sans problèmes à ces démarches sociétales* » ou encore « *je m'engage dans ces démarches juste pour gagner les faveurs de mon supérieur qui nous encourage à le faire* ». Enfin le troisième thème émergent de l'analyse se traduit par le conformisme aux règles morales de l'individu et à son sens du devoir. Nous retrouvons dans ce sens des affirmations telles que « *je m'engage dans les démarches de RSE parce que ma conscience est plus tranquille quand je fais de bonnes choses pour l'environnement* ». La phase exploratoire de la recherche nous a donc permis d'identifier trois dimensions principales de l'engagement sociétal des employés.

Il s'agit concrètement des trois types d'engagement identifiés par Allen et Meyer (1990) à savoir l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif.

Afin de respecter notre engagement de confidentialité des entretiens, seul un tableau illustrant notre méthodologie d'analyse des verbatim est présenté en annexe (cf. Annexe 3).

II.2.4. Adaptation de l'échelle d'Allen et Meyer (1990)

Suite à l'identification des trois dimensions de l'engagement sociétal, nous avons opté pour l'adaptation de l'échelle d'Allen et Meyer (1990) qui traduit parfaitement ces dimensions.

Comme expliqué précédemment, l'un des avantages les plus pertinents de cette mesure est sa possibilité d'adaptation ou d'extension à différents objets, autre que l'organisation (Paillé, 2004). L'objet de notre étude étant les démarches de RSE, nous tenterons d'y adapter cet outil dans le tableau suivant.

Tableau 38 : L'adaptation de l'échelle d'Allen et Meyer (1990) aux démarches de RSE

Auteurs	Dimensions et items	Echelle
Adapté d'Allen et Meyer (1990) ¹	<p>I. Engagement affectif</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Je serais très heureux à m'engager dans les démarches de RSE de cette organisation pour le reste de ma carrière 2. J'aime discuter de la politique de RSE de mon organisation avec des personnes extérieures 3. Je sens vraiment que les problématiques de RSE de cette organisation sont les miennes 4. Je pense que je pourrais facilement devenir attaché à d'autres préoccupations que les démarches de RSE de cette organisation (R) 5. Je n'ai pas l'impression de faire partie de la famille sociétale dans mon organisation (R) 6. Je ne me sens pas «<i>émotionnellement attaché</i>» à la politique RSE de cette organisation (R) 7. Les démarches de RSE de cette organisation ont beaucoup de signification personnelle pour moi 8. Je ne ressens pas un fort sentiment d'adhérence à la politique RSE de mon organisation (R) <p>II. Engagement de continuité</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Je n'ai pas peur de ce qui pourrait arriver si je refusais de participer aux démarches de RSE de l'entreprise (R) 2. Il serait très difficile pour moi de refuser de participer aux démarches de RSE, même si je le voulais 3. Mon travail serait perturbé si je décidais de ne pas adhérer à la politique de RSE 4. Cela ne me coûterait pas trop cher de ne pas adhérer à la politique de RSE de mon entreprise (R) 5. Pour le moment, mon engagement sociétal est autant une 	Likert à 7 points de 1= pas du tout d'accord à 7= tout à fait d'accord

¹ Traduction libre
R= item inversé

	<p>nécessité qu'un désir</p> <p>6. Je pense que j'ai trop peu d'options pour considérer de ne pas participer aux démarches sociétales cette organisation</p> <p>7. L'une des conséquences graves de mon refus de participation aux démarches sociétales serait la perte d'opportunités d'avancement de carrière</p> <p>8. Une des raisons pour lesquelles je continue à adhérer à la politique sociétale de cette organisation est que mon refus impliquerait une perte d'image professionnelle considérable – je peux perdre certains avantages globaux dont je jouis ici</p> <p>III. Engagement normatif</p> <p>1. Je pense que de nos jours, les gens n'accordent pas assez d'importance aux démarches sociétales</p> <p>2. Je ne crois pas qu'une personne doit toujours s'engager dans les démarches de RSE (R)</p> <p>3. Refuser de prendre part aux actions sociétales ne me paraît pas du tout contraire à l'éthique (R).</p> <p>4. L'une des raisons pour lesquelles je continue de participer aux démarches de RSE de cette organisation est que j'estime que la loyauté est importante. J'ai donc le sentiment que j'ai le devoir moral de continuer.</p> <p>5. Si on me proposait d'autres démarches qui m'apporteraient plus d'avantages pécuniaires, je ne pense pas qu'il serait juste de renoncer aux démarches de RSE</p> <p>6. On m'a appris à croire en la valeur de rester loyal à la politique RSE de l'organisation</p> <p>7. La situation était meilleure à l'époque où les gens s'engageaient véritablement dans les démarches de RSE pendant la plus grande partie de leur carrière.</p> <p>8. Je ne pense plus que vouloir être un « <i>homme socialement responsable</i> » ou une « <i>femme socialement responsable</i> » soit raisonnable (R)</p>	
--	---	--

II.2.5. Comité d'experts

Ayant adapté le questionnaire de Allen et Meyer (1990) à l'évaluation de l'engagement sociétal dans le contexte tunisien, il s'agit à présent d'évaluer la validité de son contenu et sa pertinence. Pour ce faire, nous avons soumis le questionnaire à un comité d'experts que nous présentons dans ce qui suit.

II.2.5.1. Méthode suivie

Ce comité composé de deux professeurs en sciences de gestion et d'un enseignant chercheur en langue anglaise a été convié à se réunir dans une salle de l'Institut des Hautes Etudes Commerciales (IHEC) de Carthage et sollicité pour donner ses appréciations sur les 24 items

du questionnaire de l'engagement sociétal. En nous alignant sur la démarche de Moffat (2016), les recommandations sollicitées ont porté principalement sur la formulation des items, le langage utilisé, la pertinence des modalités de réponses proposées et le nombre de points utilisés sur l'échelle de Likert.

II.2.5.2. Résultats obtenus

A l'issue de la réunion, le comité a abouti à trois recommandations.

- L'utilisation de termes plus clairs à travers la suppression de l'expression « *adhérence à la politique sociétale* » qui peut être source de confusion pour le répondant et l'uniformisation de l'échelle à travers sa substitution par l'expression « *engagement dans les démarches sociétales* » pour l'ensemble des items
- L'utilisation d'une échelle de Likert à 5 points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) afin de s'aligner sur les échelles relatives aux deux autres variables de notre étude. De plus, l'adoption d'une échelle de Likert imposant une réponse médiane est de nature à augmenter l'aisance et le choix de réponse (Nunally et al., 1967), motiver les personnes à répondre et éviter l'adoption d'une position tranchée par les participants, qui ne reflète pas réellement leurs opinions et aboutit à des résultats systématiquement erronés (Schuman et Presser, 1981).
- Le recours à des items positifs uniquement étant donné que les items inversés sont susceptibles d'entraîner une multidimensionnalité artificielle (Devellis, 2003).

A la lumière de ces recommandations une nouvelle version de notre échelle comportant 11 items a été élaborée.

II.2.6. Développement de l'échelle

Dans un premier temps, nous avons procédé au pré-test de l'échelle à l'aide d'un focus groupe ou entretien de groupe focalisé. D'après Thibeault (2010)¹, il s'agit d'une technique d'entretien de « *groupe d'expression et d'entretien dirigé* », qui permet de collecter des informations sur un sujet ciblé.

¹<http://www.adjectif.net/spip/spip.php?article58>

II.2.6.1. Méthode de développement

24 salariés répartis sur les 4 secteurs industriels et de service décrits précédemment ont été contactés par message électronique et par téléphone. Ils ont répondu à la nouvelle version de l'échelle de mesure de l'engagement RSE. En outre, nous avons demandé à chaque participant d'évaluer la clarté et la pertinence des items proposés sur une échelle de Likert à 5 points allant de « Pas du tout clair » à « Tout à fait clair ». Les répondants avaient également la possibilité de commenter les questions.

II.2.6.2. Résultat

Le focus group nous a donc permis d'identifier :

- les incompréhensions résultant des biais de traduction,
- les items à connotations négatives et ambiguës difficiles à comprendre (Ex. Item 12 : « *Il serait très difficile pour moi de refuser de participer aux démarches de RSE, même si je le voulais* »)

Enfin, à ce stade de l'analyse, les 10 énoncés de cette mesure ont été construits comme suit.

Tableau 39 : L'échelle de mesure de l'engagement sociétal

Items	Echelle
<p>I- Engagement sociétal affectif</p> <p>1. Je participerai bien volontiers aux activités sociétales pendant le reste de ma vie professionnelle dans cette entreprise.</p> <p>2. Je ressens vraiment les problématiques sociétales de cette entreprise comme si elles étaient les miennes.</p> <p>3. Les démarches sociétales de mon entreprise ont pour moi beaucoup de signification personnelle.</p> <p>4. J'aime discuter des problématiques sociétales de mon entreprise avec des acteurs externes</p> <p>II- Engagement sociétal de continuité</p> <p>5. je participe dans les démarches sociétales afin de préserver mon statut social et l'admiration des supérieurs et collègues</p> <p>6. Mon engagement dans les démarches sociétales est motivé par les avantages pécuniaires qui peuvent en résulter</p> <p>7. L'engagement sociétal m'est imposé par les normes de mon entreprise, ne pas m'engager pourrait me faire perdre beaucoup d'avantages.</p> <p>III- Engagement sociétal normatif</p> <p>8. Mon engagement dans les démarches sociétales émane de ma loyauté envers mon entreprise</p> <p>9. J'éprouverai de la culpabilité si je ne m'engageais pas dans les démarches sociétales</p> <p>10. je pense qu'il est moralement correct de s'engager dans les démarches sociétales</p>	<p>Likert à 5points de 1= pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord</p>

Dans le cadre de notre étude, ces dix items exposés seront codés respectivement : «ENGAG1», «ENGAG2», «ENGAG3», «ENGAG4», «ENGAG5», «ENGAG6», «ENGAG7», «ENGAG8», «ENGAG9», «ENGAG10».

II.3. Mesure de la variable participation aux démarches de RSE

La participation des employés aux démarches de RSE est la variable dépendante ou à expliquer de notre modèle. Selon Kim et al. (2010), cette participation prend généralement la forme de programmes de bénévolat d'entreprise, dans lesquels les employés consacrent leur temps et leurs compétences au service de la communauté (Peterson, 2004; Wild, 1993). Le rôle des employés dans la participation à la RSE ne se limite pas à la simple exécution d'activités de RSE, ils peuvent également suggérer une politique sociétale (Maclagan, 1999). Dans ce sens, la participation à la RSE peut être définie comme un comportement actif, qui comprend aussi bien l'exécution que la possibilité d'avoir son mot à dire dans l'organisation des initiatives de RSE (Bettencourt, 1997; Smidts et al., 2001). Ces formes de participation améliorent l'attitude des employés au travail (Peterson, 2004 ; Wild, 1993).

En nous référant à la littérature antérieure, nous avons constaté le manque évident de tentatives d'opérationnalisation de la participation des employés aux démarches de RSE ainsi que le nombre limité d'instruments de mesure permettant d'évaluer empiriquement son existence et ses effets dans le contexte organisationnel.

De ce fait, nous retrouvons l'étude de Kim et al. (2010) qui a tenté de remédier à ce problème en proposant une échelle de mesure adéquate en s'inspirant des travaux de Peterson (2004) et Smidts et al. (2001). Nous présentons cette mesure dans le tableau suivant.

Tableau 40 : L'échelle de mesure de la participation dans les démarches de RSE

Auteurs	Dimensions et items	Echelle
Kim et al. (2010) ¹	1- Je collabore avec une équipe dans le cadre des démarches de RSE 2- J'ai largement la possibilité de proposer des activités de RSE	Likert à 5points de 1=pas du tout d'accord à 5= tout à fait d'accord

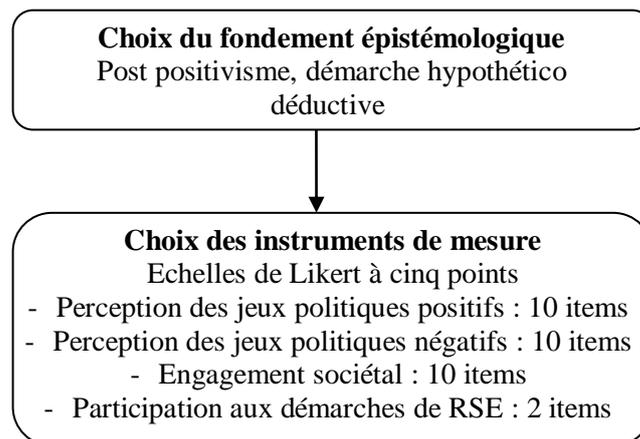
¹ Traduction libre

Rapportant un coefficient de fiabilité (Alpha de Cronbach) égal à 0,78, Kim et al. (2010) confirment la validité de leur échelle. Nous nous appuyerons par conséquent, sur les deux items de cette échelle, codés respectivement «PARTICIP1» et «PARTICIP2», afin de mesurer empiriquement notre variable dépendante à savoir la participation des salariés aux démarches de RSE.

CONCLUSION DU CHAPITRE VII

A travers ce chapitre, nous avons pu définir les grandes lignes de notre dispositif de recherche. Dans un premier temps, nous avons exposé la démarche d'investigation empirique menée et présenté le choix du positionnement épistémologique retenu. Ensuite, nous avons décrit les échelles de mesure retenues dans l'opérationnalisation des données de notre étude. Ces choix méthodologiques qui seront mis en pratique dans les prochains chapitres sont synthétisés dans la figure ci-dessous.

Figure 21 : Démarche d'investigation empirique et échelles de mesure retenues



CHAPITRE VIII. DEMARCHE D'INVESTIGATION EMPIRIQUE ET METHODES D'ANALYSE DES DONNEES

Après avoir défini notre dispositif de recherche, annoncé notre positionnement épistémologique et procédé aux choix des instruments de mesure, nous poursuivons dans ce chapitre la définition du cadre méthodologique de notre recherche en exposant dans un premier temps la démarche d'investigation empirique suivie. Dans un deuxième temps, nous énoncerons les méthodes d'analyse de données retenues en justifiant la pertinence et la rigueur de nos choix et leur convergence avec l'objet de la recherche.

Partie I : Etude théorique
Chapitre I
Chapitre II
Chapitre III
Chapitre IV
Chapitre V

Partie II : Etude empirique
Chapitre VI
Chapitre VII
Chapitre VIII
Chapitre IX
Chapitre X

PLAN DU CHAPITRE

SECTION I : DEMARCHE D'INVESTIGATION EMPIRIQUE

- I. Phases de l'investigation empirique**
- II. Terrain de la recherche**

SECTION II : METHODES D'ANALYSE DES DONNEES

- I. Analyses factorielles exploratoires**
- II. Analyses factorielles confirmatoires**
- III. Analyses de causalité**

SECTION I. DEMARCHE D'INVESTIGATION EMPIRIQUE

Nous exposerons dans un premier temps les phases de la démarche d'investigation empirique adoptée ensuite nous procéderons à la spécification du terrain de la recherche.

I.1. Phases de l'investigation empirique

D'après Grawitz (2001, p.15) : « *la méthode est l'ensemble d'opérations intellectuelles utilisées par les sciences pour atteindre, démontrer et vérifier les vérités qu'elles poursuivent* ». L'auteur clarifie l'existence de deux principales perspectives méthodologiques en science de gestion à savoir la perspective quantitative et la perspective qualitative.

La différenciation entre les deux s'appuie sur l'objectif de la recherche et les outils de collecte et d'analyse utilisés. Tel qu'énoncé précédemment, notre recherche s'inscrit dans la posture post positiviste et se base sur une perspective quantitative. Toutefois, et tel que préconisé par Igalens et Roussel (1998) et Thiétart et al. (2008) nous précéderons notre recherche empirique par une étude exploratoire qui permettra d'ajuster notre modèle conceptuel et nos instruments de mesure préalablement définis à la réalité du terrain.

Il s'agira ainsi d'une première exploration du terrain et d'une première mise à l'épreuve qu'on effectuera sur notre modèle et nos échelles de mesure. Par la suite nous présenterons le protocole de construction et d'administration du questionnaire de recherche.

I.1.1.Phase exploratoire et ajustement du modèle et des instruments de mesure

Selon Thiétart et al. (2008, cité par Boussoura, 2012), les recherches exploratoires ont pour objectif de vérifier la pertinence de la partie quantitative relative à la démarche de validation. Dans le même sens, Igalens et Roussel (1998) affirment que le recours aux études exploratoires effectuées sur un échantillon réduit facilite la construction et la validation des instruments de mesure à travers l'isolation de quelques jugements ou opinions préalablement développés. Il s'agit donc d'un premier contact avec le terrain et d'une première interaction avec l'objet de l'observation à savoir les salariés de notre échantillon.

Nous avons mené notre investigation exploratoire en soumettant les énoncés du questionnaire, via des entretiens semi-directifs, auprès d'un échantillon réduit composé de 24 employés appartenant à des entreprises issues de divers secteurs d'activité.

Visant à adapter notre modèle de référence et les échelles de mesure de nos trois variables au terrain tunisien, cette investigation nous a permis de collecter des informations importantes sur l'envergure politique et sociétale des organisations en Tunisie. Elle nous a permis de nous assurer que les énoncés du questionnaire sont facilement compréhensibles par les participants et de procéder à la redéfinition de certains items jugés trop abstraits en fonction de leurs capacités d'assimilation. Par ailleurs, ce pré-test nous a permis de relever plusieurs questionnements de la part des répondants sur la signification exacte du terme « *jeux politiques* » et sur le sens que nous lui conférons dans notre étude. La majorité des participants nous a par conséquent réclamé des exemples concrets de pratiques politiques organisationnelles afin de pouvoir répondre proprement aux questions. Par ailleurs, nous avons également reformulé certains énoncés relatifs à la mesure de perception des jeux politiques, jugés « *sournois* » et « *intrusifs* » par les participants.

Enfin, la phase exploratoire de l'investigation nous a permis de vérifier la structure générale de notre modèle de recherche ainsi que la cohérence des liens qu'il décrit et leur pertinence par rapport au terrain de l'étude.

I.1.2. Protocole de construction et d'administration du questionnaire

Selon Baumard et al. (2008), la collecte de données qui désigne le processus à travers lequel le chercheur accumule les données empiriques sur lesquelles se fonde sa recherche, représente un élément crucial dans toutes les études. Afin de recueillir l'information nécessaire à notre étude, nous recourons à l'enquête par questionnaire. Ainsi, nous présenterons dans ce qui suit cette méthode tout en justifiant notre choix. Ensuite nous exposerons les étapes de son élaboration avant de conclure avec le choix du mode de son administration auprès de l'échantillon sélectionné (Arbi, 2014).

1.1.2.1. Présentation et justification du choix de la méthode de l'enquête par questionnaire

Représentant la méthode de collecte de données la plus efficace et la plus développée dans le cadre des recherches quantitatives (Baumard et al., 2008), le questionnaire peut être défini, selon Vilatte (2007, p.3) à partir des cinq paramètres suivants :

- Il s'agit de « *l'une des trois grandes méthodes pour étudier les faits psychosociologiques, les deux autres méthodes sont l'entretien et l'observation.*
- *Il s'agit d'une méthode de recueil des informations en vue d'expliquer des faits.*
- *Il s'agit d'une méthode uniquement collective, à l'opposé de l'entretien et de l'observation qui sont des méthodes à la fois individuelles et collectives*
- *Il s'agit d'une méthode quantitative qui s'applique à un ensemble (un échantillon) qui doit permettre des inférences statistiques ».*

Ceci étant établi nous estimons important de justifier le choix de cette méthode avant de présenter les étapes d'élaboration et la méthode d'administration de notre questionnaire.

En effet, tel qu'explicité précédemment, nous nous plaçons dans le cadre de ce travail de recherche dans une posture épistémologique post positiviste en suivant une démarche hypothético déductive. Dans ce sens, Maurand-Valet (2010) appuie l'existence d'un lien important entre la quantification en sciences de gestion et le paradigme positiviste. Suivant la même lignée, Couvreur et Lehuède (2002, p.7) soulignent que : « ... *l'enquête quantitative se rattache à une vision strictement positive et empiriste, inspirée des sciences de la nature au-delà du simple décompte d'individus émettant une opinion ou faisant état d'un comportement, elle vise à tester des hypothèses et à illustrer des théories par la mise en évidence de corrélations entre des variables..* ». Par ailleurs, outre le facteur épistémologique, la méthode du questionnaire comprend plusieurs avantages parmi lesquels nous citons les possibilités de normalisation et de comparaison des échelles, la préservation de l'anonymat des sources de données, la possibilité de collecter les données auprès d'un grand nombre d'individus, la fiabilité grâce à son uniformité et sa standardisation, etc.

Ainsi, en vertu de ses nombreux avantages et de son adéquation avec notre positionnement épistémologique et notre démarche, nous estimons judicieux le choix du questionnaire comme méthode de collecte de données (Arbi, 2014).

1.1.2.2. Elaboration et validation du questionnaire

Dans le cadre de l'élaboration de notre questionnaire, trois échelles de mesure anglo-saxonnes ont été utilisées pour évaluer respectivement la perception des jeux politiques, l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE. En l'absence de versions préalablement traduites et validées de ces échelles, et dans le but d'éviter les biais pouvant résulter des

insuffisances de la traduction (Zouaghi, 2009), nous avons adopté dans l'élaboration de notre questionnaire, les recommandations de Besson et Haddadj (2003, cité par Arbi, 2014) relatives à l'adaptation des échelles de mesures internationales au contexte de recherche local. Pour ce faire, nous avons procédé en cinq étapes comme suit :

- Traduction parallèle : Dans un premier temps, les échelles ont été traduites de l'anglais au français par deux professeurs d'anglais de l'enseignement supérieur spécialisés dans le langage du management et des affaires.
- Traduction inversée parallèle : Les échelles traduites obtenues ont été retraduites du français à l'anglais par deux autres professeurs d'anglais de l'enseignement supérieur.
- Contrôle de la traduction : Nous avons effectué une comparaison entre la version anglaise initiale des échelles et la version traduite puis retraduite. Les écarts dégagés ont été par la suite discutés et corrigés avec nos traducteurs.
- Pré-test « *acteur* » du questionnaire : Selon Baumard et al. (2008, p.233) : « *le pré-test permet de mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et leur compréhension ainsi que la pertinence des modalités de réponses proposées* ». Afin d'évaluer la clarté des énoncés et la compréhension des contenus, les questionnaires ont été testés sur un petit échantillon composé de cinq cadres parfaitement bilingues. Lors des entretiens, il est apparu que les énoncés sont faciles à comprendre par le répondant et que le nombre d'items ne représentent pas un souci majeur. De plus, ce pré-test nous a permis d'avoir une idée approximative du temps moyen nécessaire au remplissage du questionnaire.
- Pré-test « *chercheur* » du questionnaire : Afin de s'assurer davantage de la cohérence et de la clarté des énoncés, le questionnaire a été discuté avec les deux directeurs de thèse, Professeurs en sciences de gestion, afin de lui apporter les dernières rectifications. Leurs recommandations principales ont permis de restructurer l'architecture du questionnaire de manière à ce qu'il reflète l'enchaînement conceptuel que nous proposons, mais également de reformuler certains énoncés afin d'en améliorer la clarté et la pertinence.

En outre, nous avons prêté une attention particulière aux modalités de réponses proposées. Selon Evrard et al. (2003), il est nécessaire de prendre des précautions relatives au nombre de modalités de l'échelle puisque un nombre élevé de modalités risque de dépasser la capacité de

discernement du répondant et de fournir une précision artificielle. Notre choix s'est donc porté sur une échelle de Likert à cinq modalités, qui représente l'une des échelles les plus communément utilisées en sciences de gestion de par sa flexibilité et sa simplicité (Boussoura, 2012).

Dans le but d'éviter toute confusion, nous avons opté pour l'explication de la notion de jeux politiques par des termes simples en fournissant des exemples de pratiques et de tactiques d'influence parmi celles qui peuvent être vécues par le répondant. Ceci a fait suite à la phase exploratoire exposée précédemment, qui comme nous l'avons expliqué, nous a permis de découvrir que le terme « *jeux politiques* » est méconnu d'un grand nombre de participants et nécessite donc un éclairage au préalable. Par ailleurs, notre questionnaire comporte un premier paragraphe d'ouverture, dans lequel nous avons intégré l'objet de notre questionnaire et avons précisé la nature universitaire et l'anonymat de notre recherche. Selon Baumard et al. (2008), ce paragraphe a pour objectif de mettre le répondant en confiance et d'accroître son intérêt ce qui est en mesure d'augmenter le taux de réponses.

A l'issue de cette phase d'élaboration, nous avons ainsi obtenu un questionnaire de recherche structurée en cinq parties à savoir : L'introduction, une première partie dédiée à l'évaluation de la perception des jeux politiques organisationnels, une deuxième partie dédiée à la participation aux démarches de RSE, une troisième partie dédiée à l'engagement sociétal et une quatrième partie comprenant une fiche signalétique qui contient des informations générales sur le répondant et l'entreprise (*cf.* Annexe 2).

Tableau 41 : La structure du questionnaire de recherche

Introduction			
Partie I : Perception des jeux politiques			
Variabiles	Facteurs	Nombre d'items	Sources
Perception des jeux politiques positifs	Positifs individuels	5	Traduit de Fedor et al. (2008)
	Positifs de groupe	3	
	Positifs organisationnels	2	
Perception des jeux politiques négatifs	Négatifs individuels	3	
	Négatifs de groupe	3	
	Négatifs organisationnels	4	
Partie II : Participation dans les démarches de RSE			
Participation dans les démarches de RSE	Participation comportementale	1	Traduit de Kim et al. (2010)
	Participation décisionnelle	1	

Partie III : Engagement sociétal			
Engagement des employés dans les démarches de RSE	Engagement affectif	4	Construit et adapté d'Allen et Meyer (1990)
	Engagement de continuité	3	
	Engagement normatif	3	
Partie IV : Fiche signalétique			
Niveau d'étude	Niveau d'étude	1	
Nombre d'années d'expérience	Nombre d'années d'expérience	1	
Genre	Genre	1	
Secteur d'activité	Secteur d'activité	1	

1.1.2 3. Administration du questionnaire

D'après Baumard et al. (2008), les modes d'administration les plus répandus sont l'administration en face à face, par voie téléphonique, par voie postale ou par voie électronique. Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour l'administration du questionnaire en face à face pour la plupart des répondants afin de répondre directement aux interrogations que ces derniers peuvent éventuellement formuler et s'assurer de la compréhension des énoncés. De plus, ce mode d'administration permet de mettre en confiance le répondant et de favoriser sa franchise. En outre, pour des raisons d'éloignement géographique de certaines entreprises, une version électronique du questionnaire a été créée et administrée à une partie mineure des répondants. Selon Ketat (2008, cité par Boussoura, 2012) combiner ces deux modes d'administration présente plusieurs avantages tels que la possibilité de collecter les réponses à grande échelle, la possibilité de communiquer avec les répondants en cas d'incompréhension, la facilité de manipulation du questionnaire sans avoir besoin de posséder des capacités développées en informatique ou encore la convivialité de l'interface qui permet d'inciter les participants à répondre à l'enquête grâce à son aspect ludique. Les adresses des entreprises dans lesquelles nous avons administré le questionnaire en face à face ainsi que la liste de « *mailing* » des employés à contacter pour répondre au questionnaire proviennent du site de l'Agence de Promotion de l'Industrie (API). Nous avons également recouru à notre réseau de connaissances, effectué des visites sur le terrain et passé des appels téléphoniques afin de solliciter l'adresse électronique du répondant en cas d'indisponibilité. Au final, 69.5% des questionnaires ont été administrés en face à face et 30.5% ont été recueillis par voie électronique.

I.2. Terrain de la recherche

L'objet de cette recherche porte sur l'étude du rôle médiateur de l'engagement sociétal des salariés dans la relation entre la perception des jeux politiques et la participation aux démarches de RSE. Nous avons choisi de mener une étude quantitative au moyen d'un questionnaire administré auprès des cadres moyens des entreprises tunisiennes.

Le choix du terrain d'investigation représente une étape importante dans la conduite de la recherche puisqu'elle conditionne non seulement la qualité des données recueillies mais également la pertinence et la validité de la recherche dans sa globalité.

Dans les paragraphes qui vont suivre, nous apporterons la justification de notre choix de terrain avant de décrire notre échantillon de recherche.

I.2.1. Justification du choix du terrain

Le choix des entreprises tunisiennes comme terrain de recherche représente l'une des originalités de notre étude. En réalité, nous estimons que le contexte tunisien représente des caractéristiques particulières qui font de l'étude de la perception des jeux politiques et de la RSE des sujets très appropriés et riches en apports.

La première caractéristique est liée à la fécondité de ce terrain de recherche, qui demeure relativement vierge dans l'étude de la problématique de la responsabilité sociétale des entreprises étant donné que la majorité des études empiriques relatives à ce phénomène ont été menées dans le contexte nord-américain ou européen. L'étude de cette problématique dans un contexte socioculturel et environnemental nouveau représente ainsi un apport majeur de cette étude. D'après Boussoura (2012) la conduite d'une recherche empirique sur la responsabilité sociétale des entreprises en Tunisie peut être expliquée par trois facteurs essentiels :

- Le premier est lié au développement de la réglementation relative au droit du travail et l'adoption du bilan social comme outil du pilotage de l'entreprise conjointement au bilan financier. A cela s'ajoute la démarche entreprise par les instances supérieures du pays d'adhérer aux conventions bilatérales et internationales et de s'aligner sur

l'exemple des principaux partenaires économiques européens du pays en termes d'engagement sociétal.

- Le deuxième facteur est relatif au nombre croissant d'entreprises et d'organisations tunisiennes qui adhèrent au Pacte Mondial des Nations unies. Défini selon l'Institut de Responsabilité Sociétale des Entreprises en Tunisie (IRSET) comme « *un réseau qui vise à créer une économie mondiale durable et inclusive qui offre des avantages durables pour les personnes, les communautés et les marchés¹*», ce pacte a pour objectif de promouvoir une éthique et une stratégie des affaires basée sur le développement durable, le respect des droits de l'Homme, du travail, de l'environnement et la lutte contre la corruption. Par ailleurs, il soutient les entreprises locales dans leurs démarches pour conclure des affaires de façon responsable en alignant leurs stratégies et leurs opérations avec les dix principes sur les droits de l'Homme, le travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Le lancement du réseau local Pacte mondial Tunisie² en 2015 a d'autant plus renforcé cette orientation sociétale des entreprises tunisiennes dans la mesure où il compte plus d'une cinquantaine de membres qui bénéficient des formations et de l'encadrement nécessaires pour accomplir les objectifs de développement durable des nations unies.
- Enfin, le troisième facteur mentionné par Boussoura (2012) est relatif à la culture tunisienne qui se veut porteuse des valeurs de la morale religieuse telles que l'altruisme, la générosité et la pratique du don envers les plus démunis. De plus, le respect de l'environnement et de l'écosystème se trouve prescrit dans le Coran qui stipule clairement que le devoir de l'Homme est de veiller sur la Terre. La culture tunisienne représente donc un contexte favorable à l'enracinement et au développement de la pensée et des pratiques sociétales dans le cadre de l'entreprise.

La deuxième caractéristique spécifique à notre terrain recherche, réside dans le contexte postrévolutionnaire qui caractérise le pays depuis la révolution du 14 Janvier 2011. En effectuant graduellement ses pas vers la transition démocratique, politique, économique et sociale, le pays au travers de ses collectivités et de ses institutions fait face à des défis majeurs. Ceux-ci sont relatifs à la relance d'une économie relativement vulnérable par le biais

¹<http://www.irset.tn/index.php/pacte-mondial-tunisie/pacte-mondial-des-nations-unies/vision>

²<https://www.webmanagercenter.com/2018/10/25/425909/plaidoyer-pour-ladhesion-des-entreprises-tunisiennes-au-pacte-mondial-des-nations-unies/>

de l'adoption de nouveaux code d'investissement et de réformes financières contribuant à l'amélioration du climat des affaires et à la poursuite d'une dynamique de paix sociale par le biais des politiques de réduction de la pauvreté et des inégalités.

Conjugués à un contexte géopolitique en continuelle restructuration, ces vulnérabilités et ces défis se trouvent amplifiés et créent un environnement de turbulence et d'incertitude organisationnelle caractérisé par un manque d'informations factuelles et une évolution vers l'inconnu. Dans cet environnement instable et imprévisible, les individus auraient ainsi tendance à adopter des comportements politiques. Ils peuvent se fier aux jeux politiques organisationnels afin de valoriser leurs accomplissements et solliciter le respect et les gratifications escomptés étant donné que l'incertitude brouille la nature des comportements et des accomplissements réellement attendus au sein de l'organisation (Olorunleke, 2015). Le terrain tunisien représente par conséquent un terrain favorable et fécond à la prolifération des comportements politiques organisationnels et à leur étude.

Par ailleurs, notre étude a été conduite auprès d'un échantillon hétérogène d'entreprises tunisiennes d'âges et des tailles différents. Partant du principe que ces caractéristiques représentent des antécédents importants qui conditionnent aussi bien le déploiement et la mise en œuvre des démarches sociétales au sein des entreprises (Waddock et Graves, 1997 ; Rahman et Widyasari, 2008) que l'ancrage des pratiques politiques (Ferris et Kacmar, 1992) l'hétérogénéité de notre échantillon permet de prendre en compte la diversité perceptuelle et comportementale relative aux réponses des employés à l'égard des deux phénomènes et de mettre en exergue les aspects les plus pertinents et distinctifs des construits sociétal et politique.

I.2.2. Echantillon de recherche

Le total des entreprises tunisiennes visées par l'enquête qui s'est déroulée de mai 2019 à décembre 2019, s'élève à 230. Le choix d'un échantillon de large taille se justifie par les conditions d'application de certaines méthodes statistiques que nous mobiliserons dans le cadre de cette recherche. Celles-ci comprennent notamment la méthode des régressions multiples qui recommande, selon Stevens (1996), la règle de quinze unités d'échantillonnage par variable explicative et la méthode des équations structurelles qui nécessite un échantillon composé au moins de 100 à 150 individus selon Roussel et al. (2002) et de 200 individus

selon Roussel et al. (2005). Nous estimons donc la taille de 230 individus convenable pour notre étude. Tel que précisé précédemment, la liste des entreprises contactées par mail, par téléphone ou sur place provient du site de l'agence de promotion de l'industrie (API) ainsi que de l'Annuaire Economique pour les Entreprises Tunisiennes¹.

Comme l'objectif de cette étude est de déterminer le rôle médiateur de l'engagement sociétal des salariés dans la relation entre leur perception des jeux politiques et leur participation aux démarches de RSE, nous estimons primordial de nous assurer pratiquement et outre par le biais d'une simple supposition que le répondant a une vision globale des démarches sociétales de l'entreprise et l'opportunité d'y participer activement. Ainsi, nos répondants sont principalement des cadres rattachés aux départements administratifs, de ressources humaines, commercial, technique ou encore aux départements comptables qui disposent d'une connaissance globale des initiatives sociétales de leurs entreprises et qui sont amenés à y contribuer.

Au total, sur les 230 individus sollicités, uniquement 160 questionnaires ont été retournés en dépit de nos nombreuses relances. Ceux-ci ont été majoritairement collectés en face à face (environ 65%). A l'issue de la phase de collecte et après examen approfondi, seulement 141 questionnaires ont été jugés utilisables pour un taux de réponse de 61.3%. Les autres ont été écartés pour manque d'information. Notre échantillon de recherche comprend ainsi 141 salariés d'entreprises tunisiennes engagées dans des démarches de RSE.

Ceci étant établi, nous nous intéresserons à présent aux méthodes d'analyse de données que nous adopterons dans notre étude.

¹<http://www.tunisieindex.com/>

SECTION II. METHODES D'ANALYSE DES DONNEES

Nous consacrons cette quatrième section à la présentation du choix des méthodes d'analyse retenues dans le traitement statistique des données recueillies auprès de notre échantillon de recherche. Celles-ci se déclinent en trois catégories à savoir :

- Les analyses factorielles exploratoires (AFE) qui visent à réduire les variables en dimensions afin d'aboutir à des mesures fiables
- Les analyses factorielles confirmatoires (AFC) qui visent à vérifier les qualités psychométriques des échelles de mesure obtenues
- Les analyses de causalité qui permettent d'étudier les relations causales entre les variables de notre modèle de recherche et de tester les hypothèses précédemment formulées.

II.1. Analyses factorielles exploratoires

L'analyse factorielle exploratoire représente la technique la plus utilisée afin de purifier et de tester l'homogénéité des échelles de mesure d'un questionnaire (Lassoued, 2010). Celle-ci permet de découvrir la structure sous-jacente d'un ensemble de variables en les réduisant à un couple de construits sous-jacents. En effet, selon Donada et Mbengue (2001), l'objectif principal de cette approche est de simplifier les données en mettant en évidence un nombre réduit de facteurs clés. L'analyse factorielle exploratoire permet donc d'épurer l'instrument de mesure et de synthétiser l'information contenue dans un grand volume de variables observables en identifiant les groupes d'items ou les facteurs qui contribuent le plus à l'explication du phénomène mesuré par l'échelle (Arbi, 2014). Parmi les méthodes statistiques les plus utilisées dans l'analyse factorielle exploratoire, Akrouf (2010) mentionne l'analyse en composantes principales (ACP) et l'analyse factorielle des axes principaux (PFA). Nous retiendrons pour la suite de cette étude, l'analyse en composantes principales qui consiste selon l'auteur à « *réduire les informations que comportent un ensemble de variables observables en un ensemble réduit de composantes* » (Akrouf, 2010, p.17, cité par Arbi, 2014). Celle-ci représente en effet la méthode d'extraction des données la plus largement utilisée selon Carricano et Poujol (2008) de par sa simplicité et l'unicité de la solution qu'elle fournit.

Dans le cadre de l'analyse factorielle exploratoire, nous testerons la dimensionnalité et la fiabilité des échelles de mesure et nous procéderons à l'élimination des items les moins pertinents jusqu'à obtention de la structure factorielle optimale.

II.1.1. Analyse de la dimensionnalité des échelles

D'après Igalens et Roussel (1998), le test de dimensionnalité ou d'homogénéité de l'échelle permet de vérifier la précision de cet instrument dans l'évaluation du construit qu'il est supposé mesurer. Evrard et al. (2003, p. 397) parlent de « *structuration des variables* » et de « *réduction des colonnes de la matrice des données* ».

Par ailleurs, il est nécessaire de vérifier un certain nombre de conditions relatives à l'adéquation des données avant de procéder à l'ACP. Une fois ces conditions vérifiées, on procède par la suite à l'extraction des facteurs et à l'épuration de l'échelle de mesure.

II.1.1.1. Adéquation des données

Le recours à l'ACP afin d'épurer l'échelle de mesure et synthétiser les informations les plus pertinentes contenues dans les items, requiert de respecter certaines conditions qui visent à vérifier « *si les données sont factorisables, c'est-à-dire si elles forment un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens et ne soient pas des artefacts statistiques.* » (Evrard et al., 2003, p.400).

Afin de vérifier si les données sont factorisables, nous pouvons recourir à deux tests formels à savoir : le test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO), le test de sphéricité de Bartlett et le MSA

- Le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) : Il indique la qualité des corrélations multiples entre les items du questionnaire et traduit la mesure dans laquelle ces variables constituent un ensemble cohérent permettant de les regrouper sous la même dimension ou le même facteur. Ainsi, une valeur élevée du KMO indique généralement l'existence d'une solution factorielle statiquement acceptable représentative des relations entre les variables. Malhotra (2004) souligne à cet effet que pour juger la factorisation acceptable, la valeur du KMO doit être supérieure ou égale à 0,5. Elle est excellente à partir de 0,9, très bonne à partir de 0,8, bonne à partir de 0,7, médiocre à partir de 0,6 et misérable à partir de 0,5.

- Le test de sphéricité de Bartlett : « *il permet de juger de l'inégalité des racines latentes, c'est-à-dire de l'absence significative de sphéricité du modèle mentionné. Si le modèle s'avère sphérique, on peut présumer que les corrélations entre les variables sont voisines de zéro et donc qu'il n'y a pas intérêt à remplacer les variables par des composantes...* » (Laforge, 1981, p.173). En d'autres termes, il s'agit de tester l'hypothèse nulle (H_0) voulant que la matrice de corrélations soit une matrice identité où toutes les corrélations sont égales à zéro d'où l'impossibilité procéder à la factorisation. Afin de rejeter cette hypothèse et continuer l'analyse, le seuil de signification de cet indice doit être inférieur ou égal à 0,05 et idéalement proche de 0.
- Le MSA «*Measure of Sampling Adequacy*» qui permet de mesurer le degré d'adéquation de l'échantillon. Ses valeurs sont retrouvées au diagonal de la matrice anti-image. Des valeurs du MSA inférieures à 0,5 montrent que ces items ne sont pas adaptés à la structure des autres items. Il convient alors de les éliminer.

Outre ces tests formels, nous pouvons également procéder à l'observation de la matrice de corrélation afin de s'assurer de l'existence de fortes corrélations entre certains items.

Il s'agit de vérifier que les coefficients de corrélation inter-items sont supérieurs à 0,5 afin d'affirmer qu'ils sont susceptibles d'intégrer un seul et même ensemble ou facteurs.

II.1.1.2. Extraction des facteurs

Après avoir vérifié les conditions d'application de l'ACP, l'extraction d'un nombre limité de facteurs synthétisant l'essentiel des informations contenues dans les données peut être effectuée. Dans le but de fixer le nombre de facteurs à retenir, plusieurs méthodes peuvent être utilisées parmi lesquelles nous citons : la spécification à priori, le critère de restitution minimum et la règle de Kaiser.

- La spécification à priori : Selon Donada et Mbengue (2001), celle-ci se réfère aux situations où le chercheur connaît à l'avance le nombre de facteurs qui doivent être inclus dans son étude. Dans ce sens, les deux auteurs soulignent que cette méthode est pertinente lorsque la recherche vise à tester une théorie relative au nombre des facteurs en cause, ou lorsque le chercheur réplique une recherche antérieure et désire extraire exactement le même nombre de facteurs.

- Le critère de restitution minimum : Selon Donada et Mbengue (2001), celui-ci se réfère aux situations où le chercheur fixe à l'avance un niveau correspondant au pourcentage minimum d'informations (variance) qui doit être véhiculé par tous les facteurs retenus.
- La règle de Kaiser : Fréquemment appliquée dans la recherche en sciences de gestion, celle-ci se réfère selon Donada et Mbengue (2001) aux situations où le chercheur retient uniquement les facteurs dont la valeur propre ou la proportion de la variance totale expliquée est supérieure à 1.

Nous adoptons la règle de Kaiser qui représente la méthode la plus utilisée et la plus simple à appliquer en sciences de gestion. Nous retenons ainsi, uniquement les facteurs dont la valeur propre est supérieure à 1.

II.1.1.3. Epuration des échelles

Ayant identifié le nombre de facteurs à retenir, il est nécessaire de procéder à leur interprétation en étudiant leur structure d'une part et en leur attribuant un sens en s'appuyant sur la littérature antérieure d'autre part. A cet effet il conviendrait tout d'abord d'observer les communalités, qui indiquent la qualité de représentation de chaque item dans la solution factorielle, afin de déterminer quels items devraient être éliminés pour améliorer la structure de l'échelle. Stewart (1981) souligne à cet effet que la communalité indique une qualité de représentation suffisante à partir de 0,4. Ceci étant établi, il y a lieu de procéder au cœur de l'analyse factorielle (Donada et Mbengue, 2001) à savoir l'interprétation des facteurs. Pour ce faire, il est nécessaire d'observer la composition de chaque facteur retenu afin de découvrir quels items contribuent davantage à la formation d'un tel axe plutôt que d'un autre. A cet effet, Evrard et al. (2009), recommandent de retenir dans la composition d'un axe particulier les items dont la contribution factorielle à ce dernier est supérieure ou égale à 0,5.

Par ailleurs, afin de faciliter la compréhension de cette composition et simplifier l'interprétation des facteurs latents, il est recommandé de recourir à une rotation des facteurs. Selon Donada et Mbengue (2001) celle-ci est définie comme une opération qui simplifie la structure des facteurs en associant à chaque facteur un petit nombre d'items et à chaque item un petit nombre voire un unique facteur ce qui permettrait une distinction plus facile entre les axes formés.

A cet effet, il existe plusieurs types de rotation tels que la rotation Equamax, Quartimax et Varimax. En dépit de l'usage répandu des deux autres types, la rotation Varimax (sous SPSS) demeure la procédure la plus répandue et la plus efficiente selon de nombreux auteurs tels que Dielman et al. (1972) et Stewart (1981). A l'issue de cette étape d'interprétation, il est nécessaire de donner un sens à chaque axe formé en se référant d'une part aux items qui le composent et en s'appuyant d'autre part sur la littérature antérieure.

II.1.2. Fiabilité des échelles

Après s'être assuré de l'homogénéité de l'échelle de mesure et de la pertinence de sa structure factorielle, il est important de procéder au test de sa cohérence interne ou de sa fiabilité. A cet effet, Drucker-Godard et al. (2001, p. 201, cité par Arbi, 2014) affirment que : « *pour être fiable, un instrument de mesure doit permettre aux différents observateurs de mesurer le même phénomène chez le même sujet avec le même instrument pour arriver aux mêmes résultats, ou permettre au même observateur d'utiliser le même instrument avec le même sujet à différents moments pour arriver à des résultats similaire* ». Ainsi, la fiabilité d'une échelle de mesure peut être définie comme sa capacité à produire des résultats similaires lorsqu'elle est administrée dans des conditions rapprochées. Afin d'évaluer la fiabilité d'une échelle de mesure, plusieurs méthodes ont été développées par les chercheurs parmi lesquelles nous citons la méthode « *test-retest* », la méthode « *split-half* » et le coefficient Alpha de Cronbach.

- La méthode « *test-retest* » : Selon Drucker-Godard et al. (2001), celle-ci consiste à utiliser la même échelle sur les sujets à deux moments rapprochés dans le temps mais différents. Un coefficient de corrélation entre les scores obtenus dans les deux essais successifs peut ainsi être calculé. Toutefois, ces mesures peuvent être instables pour des raisons indépendantes de l'instrument. En effet, l'administration successive d'une même échelle peut développer chez les sujets une attitude de prédisposition susceptible de biaiser l'analyse de sa fiabilité.
- La méthode « *split-half* » : Cette méthode consiste à diviser en deux moitiés les items du questionnaire et à administrer l'instrument de mesure en entier, parallèlement aux différents répondants. Un coefficient de corrélation entre les scores obtenus pour les participants dans chaque moitié est ensuite calculé afin de juger de la fiabilité du questionnaire. Selon Drucker-Godard et al. (2001), la limite majeure de cette méthode

réside dans la multitude des techniques utilisées dans la division des items (dix premiers items/ dix derniers items, items pairs/ items impairs, etc.).

- Le coefficient Alpha de Cronbach (α) : Contrairement aux méthodes précédemment citées qui nécessitent la division ou la duplication des items du questionnaire (Drucker-Godard et al., 2001), le coefficient Alpha développé par Cronbach (1951) mesure la cohérence interne de l'instrument en se basant sur les corrélations entre les différents items. Selon Cortina (1993), le coefficient Alpha de Cronbach présente certaines limites telles que sa sensibilité accrue au nombre d'items contenus dans l'échelle. En dépit de cela, il demeure l'une des mesures de fiabilité les plus importantes et les plus utilisées dans le domaine de la recherche.

Le coefficient alpha de Cronbach s'exprime comme suit selon Evrard et al.(2009)

$$\alpha = \frac{j}{j-1} \left[1 - \frac{\sum_i s_i^2}{s_T^2} \right]$$

Avec :

j = nombre total d'items

s_T^2 = variance de l'instrument dans son ensemble

s_i^2 = variance de l'item

Nous adoptons ainsi le critère Alpha de Cronbach (sous SPSS 17) afin d'évaluer la fiabilité de nos échelles de mesure. Etant toujours comprise entre 0 et 1, la valeur du coefficient Alpha est jugée acceptable selon Nunnally (1978) à partir de 0,7 et selon Evrard et al. (2003) à partir de 0,6. Toutefois et en raison de ses limites nous recourons également lors de l'analyse confirmatoire à un indicateur de fiabilité plus puissant et plus fiable que (α) à savoir le Rhô de Jöreskog.

II.2. Analyses factorielles confirmatoires

Considérée comme l'étape qui succède à l'analyse factorielle exploratoire, l'analyse factorielle confirmatoire (AFC) a été introduite par Joreskog en 1969. Celle-ci a pour objectif de confirmer la structure du modèle identifié par cette dernière. Alors que l'analyse factorielle exploratoire notamment l'ACP identifie la structure factorielle du modèle à posteriori,

l'analyse factorielle confirmatoire vise à définir et à confirmer la structure factorielle à priori (Roussel et al., 2002). Les deux analyses sont donc fortement liées et complémentaires. L'AFC permet d'apprécier la qualité d'ajustement du modèle ou l'adéquation des données au modèle théorique défini dans le cadre d'une démarche hypothético-déductive, la fiabilité des instruments de mesure à travers l'examen du Rhô de Jöreskog jugé plus robuste que l'alpha de Cronbach et la validité convergente et discriminante du modèle de mesure (Bagozzi et al., 1996). D'après Akrouit (2010), l'AFE recourt à une méthode statistique plus puissante que l'AFC à savoir la méthode des équations structurelles (MES).

Nous exposerons dans ce qui suit d'abord cette méthode, ensuite nous introduirons les tests d'analyse de la validité des échelles de mesure et de leurs qualités psychométriques, avant de conclure cette sous-section avec la présentation de l'analyse factorielle confirmatoire de second ordre.

II.2.1. Méthodes des équations structurelles

Appartenant à la famille des méthodes multivariées d'analyse des données, les méthodes des équations structurelles se définissent selon Hoyle (1995, cité par Najjar et Najjar, 2013, p. 24) comme « *une approche statistique globale permettant de tester des hypothèses traitant des relations entre les variables observées et les variables latentes* ». Elles visent selon Roussel et al. (2002) à l'inclusion simultanée de plusieurs variables dépendantes dans la même analyse. En introduisant la notion de variables latentes ou non directement observables, elles permettent également de spécifier la nature des relations entre celles-ci et leurs mesures, de tester les relations causales entre les variables séparément ou conjointement, d'examiner les variables intermédiaires qui représentent des variables à expliquer par rapport à certaines relations du modèle et des variables explicatives par rapport à d'autres et de tenir compte des erreurs de mesure.

D'après Akrouit (2010), il existe plusieurs algorithmes d'estimation des modèles des équations structurelles tels que la méthode du Maximum de Vraisemblance (ML), la méthode des moindres carrés généralisés (GLS) ou encore la méthode PLS. Nous nous appuyerons dans le cadre de notre recherche sur la méthode du Maximum de Vraisemblance qui représente la méthode la plus consistante et la plus communément utilisée afin d'estimer les modèles de mesures qui comprennent des variables latentes et des variables observables (Benson et

Fleishman, 1994, cité par Akrouf, 2010). Celle-ci requiert cependant le respect de certaines conditions d'application présentées par Akrouf (2010) comme suit :

- La première condition est l'utilisation d'une matrice de variance-covariance basée sur des données métriques.
- La deuxième condition est la linéarité entre les variables latentes dans la mesure où les méthodes des équations structurelles utilisent la matrice de covariance et la matrice de corrélation qui supposent une relation linéaire entre ces variables. La non linéarité entraîne dans ce sens, un problème de non multinormalité.
- La troisième condition est la taille importante de l'échantillon. Elle représente une condition essentielle dans l'estimation des données à travers les méthodes des équations structurelles étant donné que l'utilisation d'un échantillon réduit entraîne l'instabilité des paramètres et la surévaluation du modèle « *ce qui peut conduire à un échec de convergence, des solutions impropres et une estimation à faible précision des paramètres et en particulier les erreurs standardisées* » (Akrouf, 2010, p. 138). L'auteur recommande ainsi une taille minimale de 150 observations afin de réduire les erreurs d'estimation. Dans le même sens, Roussel et al. (2002) recommandent une taille d'échantillon minimale de 100 à 150 observations et maximale de 400 à 500 observations dans le cadre d'une analyse avec les équations structurelles basées sur l'algorithme du Maximum de Vraisemblance. Afin de remédier à une taille réduite de l'échantillon, Akrouf (2010, p.139) propose quatre solutions. La première est de « *réduire le nombre d'items par variables latentes de sorte à avoir un seul item par variable* ». La deuxième consiste à « *transformer un construit multi-items et fiable en un construit à un seul item en remplaçant les items par leur somme ou leur moyenne* ». La troisième solution est l'utilisation du Bootstrap qui représente « *une méthode de ré-échantillonnage qui utilise les données du chercheur comme étant la population* » et ou « *les observations extraites à partir des données originales sont extraites de manière aléatoire* » (Akrouf, 2010, p.140). Enfin, la quatrième solution est le recours à la méthode PLS qui permet de tester des modèles sur la base d'un petit échantillon.
- La quatrième condition est le nombre réduit d'observations déviantes univariées et multivariées pour l'application du modèle (ML). Il est nécessaire d'identifier ces

observations et d'opter pour leur élimination quand leur nombre est faible et quand elles sont multivariées ou pour leur transformation quand elles sont univariées.

- La cinquième condition est l'indépendance des observations. Cela suppose que les réponses données par une personne n'influencent pas celles données par une autre. En effet, la dépendance des observations est de nature à biaiser les estimations et les erreurs standards ce qui affecte le test de significativité (Bliese et Hanges, 2004, cité par Akrouf, 2010).
- La sixième condition de l'usage de l'algorithme (ML) est le respect de la multinormalité. Il convient de vérifier cette condition pour chaque variable à l'aide de trois critères :
 - Le premier est le critère de Skewness. Appelé également le test d'asymétrie, il se base sur la règle qu'une distribution normale est une distribution symétrique. L'asymétrie peut être calculée selon la formule :

$$g_1 = \frac{1}{n\sigma^3} \sum_i (x_i - m)^3$$

Avec σ = variance de x

Une distribution est parfaitement symétrique quand cette formule est égale à zéro. Selon Chou et Bentler (1995, cité par Akrouf, 2010) un indice d'asymétrie supérieur à trois est le maximum. Plus concrètement, Akrouf (2010) pose l'hypothèse H0 selon laquelle la valeur d'asymétrie est nulle. Il procède par la suite à la comparaison du « *critical ratio* » ou (c.r) en valeur absolue à 1.96 ou par excès à 2. Si sa valeur est inférieure à 1.96, H0 est acceptée. Si sa valeur est supérieure à 1.96, H0 est rejetée et la distribution n'est pas symétrique et n'est pas normale.

- Le deuxième critère est l'aplatissement ou le Kurtosis. Il s'agit d'« *une mesure du degré de concentration des observations dans les queues* » (Akrouf, 2010, p. 143). Une distribution normale ne doit pas être aplatie. L'aplatissement est calculé selon la formule suivante :

$$\frac{\sum_{i=1}^N \frac{(X_i - \bar{X})^2}{N}}{s^4}$$

Avec

S = variance de X

N = taille de l'échantillon

En fonction de la valeur de Kurtosis, la distribution peut être classée en trois catégories :

→ Si le kurtosis est égal à 3 la distribution est appelée mésokurtique et suit une distribution normale

→ Si le kurtosis est inférieur à 3, la distribution est dite platykurtique. Les queues sont plus courtes et plus fines que la distribution normale. De plus, le pic est plus bas et plus large que la distribution normale.

→ Si le kurtosis est supérieur à 3, la distribution est dite leptokurtique. Les queues sont plus longues et plus grosses que la distribution normale. De plus, le pic est plus élevé et plus net que la distribution normale.

- Le troisième critère est le critère MARDIA qui représente une généralisation multivariée du test de kurtosis. Sous l'hypothèse de la multinormalité H0, la valeur du MARDIA est égale à 0 et l'erreur standard est égale à $\sqrt{8p(p+2)/N}$

Avec p = le nombre de variables et N = taille de l'échantillon.

Si c.r est supérieur à 1.96, H0 est rejetée et la multinormalité n'est pas assurée

Si c.r est inférieur à 1.96, H0 est acceptée et la multinormalité est assurée

- Enfin la septième condition est relative à l'absence de multicollinéarité. Celle-ci est définie par Akrouf (2010, p. 161) comme « *la forte interdépendance entre des variables supposées indépendantes...Il y a multicollinéarité quand une variable exogène est une combinaison linéaire des autres variables exogènes* ».

Afin de remédier au problème de multicollinéarité lorsqu'il affecte significativement les liens de structure, Akrouf (2010) recommande d'éliminer la variable observable fortement corrélée avec une autre, changer les items de référence, recourir à la méthode ULS au lieu de la méthode ML ou encore procéder à l'agrégation des

variables observables par la sommation. Par ailleurs Roussel et al (2002, cité par Bouslama, 2017, p.244) appuient qu'il est nécessaire que la corrélation entre les variables latentes ne dépasse pas la valeur de 0.85 afin d'éviter de produire des estimations instables des paramètres du modèle.

Concernant l'échantillon utilisé, Akrouf (2010) affirme que la question d'adopter le même échantillon (Choi et al., 2009) ou deux échantillons indépendants (Henson et Roberts, 2006) pour l'analyse exploratoire et l'analyse confirmatoire a été très peu traitée dans la littérature à l'exception de l'étude de Van Prooijen et Van Der Kloot (2001). Ainsi, nous recourrons au même échantillon pour l'analyse exploratoire et confirmatoire, suivant ainsi les propos de ces derniers qui soulignent que ce choix est plus intéressant dans le cadre de l'ajustement des données de l'AFC. Par ailleurs, Il existe une multitude de logiciels développés pour les besoins des MES. Akrouf (2010) mentionne à cet effet LISREL, EQS et AMOS. Bien que le logiciel LISREL soit le programme le plus utilisé dans l'étude des relations de causalité, AMOS représente selon l'auteur un logiciel d'analyse des équations structurelles relativement plus récent, créé en 1997, et simple à manipuler. Nous recourrons ainsi à ce programme dans le cadre de notre recherche.

II.2.2. Qualités psychométriques des échelles de mesure

Outre le critère Alpha de Cronbach utilisé lors de l'analyse exploratoire, il existe un instrument plus puissant afin d'estimer la fiabilité des échelles de mesure. Il s'agit du ρ de Jöreskog qui s'appuie sur la mesure des contributions factorielles des items (Roussel et al. 2002) et qui dépasse l'une des limites de l'Alpha de Cronbach quant à la supposition de l'égalité des fiabilités des items (Akrouf, 2010). La formule du ρ de Jöreskog s'exprime comme suit :

$$\rho_{(A)} = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^n var(\varepsilon_i)}$$

Avec

A = construit à tester

λ_i = contribution factorielle standardisée de l'item i

ξ_i = l'erreur de mesure de l'item i

La valeur du ρ de Jöreskog doit être supérieure à 0,7 pour estimer que l'échelle de mesure a une bonne fiabilité (Roussel et al., 2002).

II.2.3. Validité des échelles de mesure

Etant donné que nous avons recouru dans le cadre de notre étude à l'adaptation d'échelles de mesure qui n'ont jamais été utilisées dans des contextes similaires, il est essentiel de nous assurer de la validité de ces échelles et de leur degré d'adéquation avec les objectifs réels sur la base desquels nous les avons élaborées. D'après Evrard et al. (2003) il est question d'examiner trois formes de validité à savoir : la validité du contenu, la validité du construit et la validité prédictive.

II.2.3.1. Validité du contenu

Basée sur le jugement du chercheur, la validité du contenu évalue dans quelle mesure les divers items de l'échelle sont des indicateurs valides, représentatifs du construit mesuré et de ses différentes aspects (Drucker Godard et al., 2008). Dans notre étude, nous nous sommes appuyés dans le choix, le développement et l'adaptation des échelles de mesure sur une revue de littérature approfondie des différentes facettes des phénomènes qu'on vise à mesurer. Par la suite, nous avons recouru à une étude qualitative exploratoire menée auprès de professionnels du domaine entrepreneurial et d'universitaires afin de peaufiner nos instruments et de les adapter au contexte de l'étude. Enfin, la phase de pré-test a permis de nous assurer de la clarté de nos items. La validité du contenu est donc vérifiée dans le cadre de notre étude.

II.2.3.2. Validité du construit

Selon Drucker Godard et al. (2008, p.265 cité par Boussoura, 2012), la validité du construit se réfère au «*degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter*». Elle vise à s'assurer que l'instrument mesure précisément le construit ou le phénomène qu'il a été conçu pour mesurer et qu'il offre une mesure adéquate de ses différents aspects. La validité du construit comprend aussi bien la validité convergente que la validité discriminante. La validité convergente permet de déterminer le degré auquel deux

mesures du même concept par deux méthodes différentes sont convergentes. « *Ce test permet de vérifier que la mesure d'un concept n'est pas ou peu tributaire de l'instrument utilisé* » (Roussel et al. 2002, p.16). La validité convergente est vérifiée par le rhô de validité convergente de Fornell et Larcker (1981) dont la formule s'exprime comme suit :

$$\rho_{vc(A)} = \frac{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2)}{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2) + \sum_{i=1}^n \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Avec

λ_i : Les coefficients standardisés des items formant la variable latente

n : Le nombre d'items reflétant la variable latente

ε_i : L'erreur de mesure de l'item i

La valeur de ce test doit être supérieure à 0.5 afin de confirmer la validité convergente du construit.

La validité discriminante permet de démontrer qu'un construit diffère des autres à travers la faible corrélation entre les items de ce premier construit avec les items d'autres construits. « *Elle signifie que deux construits différents théoriquement sont également distincts dans la pratique* » (Gurviez et Korchia, 2002, p.12, cité par Akrouf, 2010). Selon l'approche de Fornell et Larcker (1981), la validité discriminante est validée en vérifiant que le rhô de validité convergente de chaque variable du modèle est supérieur au carré de sa corrélation avec les autres variables selon la formule :

II.2.3.3. Validité prédictive ou nomologique

La validité prédictive se réfère à la possibilité de prédire correctement les résultats anticipés basés sur le concept que l'instrument de mesure est supposé mesurer (Boussoura, 2012). Il s'agit de vérifier si l'instrument de mesure prédit correctement une variable comme une conséquence d'une autre variable telle que décrite dans la littérature.

D'après Evrard et al. (2003, p. 312), cette validité permet de vérifier « *si les relations entre les mesures de différents concepts sont ou non en conformité avec les prédictions issues de la théorie fondée sur les recherches précédentes* ».

II.2.4. Analyse factorielle confirmatoire de second ordre

Selon Roussel et El Akremi (2002), les variables latentes ou les facteurs dits de premier ordre sont estimés, dans les méthodes des équations structurelles, par des indicateurs ou des variables observables. Toutefois, les modèles en sciences de gestion peuvent susciter parfois l'existence de facteurs de second ordre qui correspondent à des construits à niveau d'abstraction élevé. Ils représentent des variables latentes dont les indicateurs mêmes sont des variables latentes et non directement liés à des indicateurs observables. L'analyse factorielle confirmatoire de second-ordre se réfère ainsi à « *une technique qui permet de s'assurer que les dimensions estimées par des facteurs de premier ordre, définissent bien un construit plus large et plus abstrait estimé par le facteur de second ordre. Ce facteur est censé expliquer tout ou partie de la covariance de plusieurs facteurs de premier ordre d'un concept* » (Roussel et El Akremi, 2002, p.296). Par ailleurs, les deux auteurs expliquent que le recours à l'analyse factorielle de second ordre doit être justifié par deux arguments. Le premier argument est de nature théorique et se réfère aux fondements conceptuels figurant dans la littérature et soutenant la pertinence d'un niveau d'analyse supérieur des variables étudiées. Le deuxième argument est de nature analytique et se base sur les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de premier ordre. En effet, les facteurs de premier ordre doivent être corrélés au minimum au seuil de 0.6, sans qu'une norme scientifique ne soit imposée, afin de justifier leur convergence vers un facteur de second ordre.

Par ailleurs, Roussel et El Akremi (2002) soulignent que les tests de validité des construits de second ordre correspondent aux mêmes tests des construits de premier ordre. Il est ainsi nécessaire de s'assurer de la qualité de l'ajustement et de vérifier la validité convergente et discriminante du construit de second-ordre. Dans ce sens, les liens entre les facteurs de premier ordre et les facteurs de second ordre doivent être de l'ordre de 0,6 pour démontrer la validité convergente. Pour affirmer la validité discriminante d'un facteur de second ordre, les variances que celui-ci partage avec ses indicateurs de premier-ordre dits contributions factorielles doivent être supérieures aux variances qu'il partage avec d'autres facteurs de second ordre. Enfin, ces contributions factorielles ou « *loadings* » doivent être supérieures à 0.5 afin de montrer leur importance dans l'estimation du construit de second ordre.

Si l'adoption d'une analyse de second ordre contribue à l'amélioration de la qualité d'ajustement du modèle obtenu, celui-ci sera adopté pour le test des hypothèses de recherches.

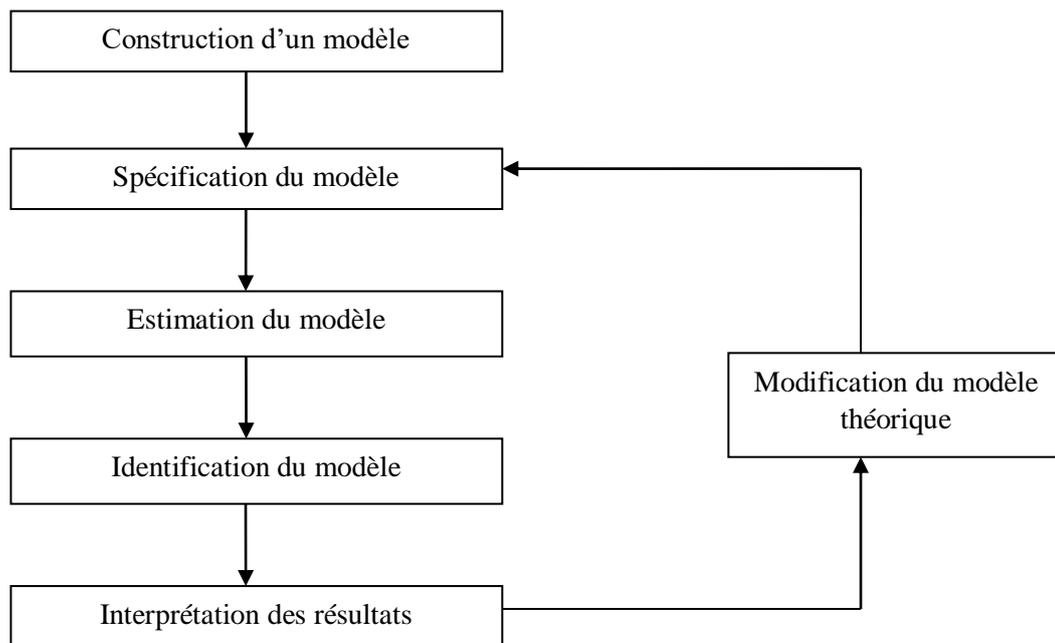
II.3. Analyses de causalité

L'objectif des analyses de causalité ou analyses explicatives est la mise en évidence des relations causales entre les variables latentes du modèle que nous avons conçu et appuyé par un ensemble d'hypothèses de recherche. Moyennant les méthodes des équations structurelles, nous pouvons procéder à la validation de la structure générale du modèle conceptuel développé et au test des différentes hypothèses formulées. Nous présenterons dans un premier temps la démarche méthodologique de développement et de test du modèle d'équations structurelles que nous adopterons. Ensuite, nous exposerons la méthode d'analyse retenue dans le test de l'effet de la variable médiatrice de notre modèle.

II.3.1. Démarche de développement et d'évaluation d'un modèle d'équations structurelles

Selon Roussel et al. (2002), la démarche d'évaluation d'un modèle d'équations structurelles comporte les cinq étapes représentées dans le schéma suivant.

Figure 22 : Démarche méthodologique de développement et d'évaluation d'un modèle d'équations structurelles



Source : Roussel et al. (2002, p. 24)

II.3.1.1. Construction d'un modèle théorique

Le modèle théorique, appelé également modèle de recherche ou modèle d'analyse représente la trame de fond sur laquelle se base la modélisation par équations structurelles. Il s'agit dans cette première étape de construire l'ensemble des relations causales entre les variables étudiées en se basant sur des hypothèses formulées à partir de la revue de la littérature et de fournir une représentation cohérente des phénomènes examinés.

II.3.1.2. Spécification du modèle

Il s'agit dans cette étape de procéder à la traduction du modèle d'analyse en modèle d'équations structurelles. D'après Aaker et Bagozzi (1979, cité par Akrouf, 2010, p.69) : « *la spécification est un ensemble de procédures permettant de proposer des construits théoriques, leurs indicateurs, la structure et les modèles de relations entre la variable latente et ses mesures* ». Elle permet de proposer des relations linéaires à estimer entre les variables en désignant leurs statuts (endogènes, exogènes, médiatrices, modératrices, etc.) moyennant une schématisation graphique. Pour ce faire, nous recourons au logiciel AMOS 24.

II.3.1.3. Estimation du modèle

L'estimation du modèle théorique s'articule autour de deux phases. Dans un premier temps, il est question de fixer le type de matrice de départ : s'il s'agit de la matrice de variance-covariance ou de la matrice de corrélations. La matrice de variance-covariance est calculée sur la base des données métriques et permet de comparer les données entre différents modèles, alors que la matrice de corrélation est appropriée pour comparer les coefficients d'un même modèle (Boussoura, 2012). Dans un deuxième temps, il est nécessaire de choisir l'algorithme ou la méthode pour l'estimation des paramètres. Tel qu'avancé dans la sous section précédente, il existe plusieurs méthodes d'estimation des modèles des équations structurelles telles que le Maximum de Vraisemblance (ML), la méthode des moindres carrés généralisés (GLS) et la méthode des moindres carrés pondérés (WLS) etc. Nous nous appuyons dans cette recherche sur la méthode la plus utilisée à savoir le Maximum de Vraisemblance tout en veillant à respecter les conditions de son application précédemment exposées.

II.3.1.4. Identification du modèle

Selon Akrouf (2010), l'identification d'un modèle consiste à déterminer s'il est possible de calculer une estimation unique à chacun de ses paramètres. L'identification est liée au degré de liberté (ddl) qui correspond à l'écart entre le nombre de covariances ou de corrélations potentielles et estimées. Cette étape se réfère donc « à la masse d'informations disponible dans la matrice de variance-covariance par rapport au nombre de paramètres que le chercheur souhaite extraire à partir des données » (Meehan et Stuart, 2007, cité par Akrouf, 2010, p.105). La vérification de l'identification d'un modèle est soumise à deux contraintes à savoir la condition de rang et la condition d'ordre.

La condition d'ordre stipule qu'un modèle est identifiable quand on peut déterminer sa valeur à partir des éléments connus notamment de la matrice de variance-covariance. Le degré de liberté du modèle doit être dans ce cas supérieur ou égal à zéro. La formule de calcul du degré de liberté (ddl) s'exprime comme suit :

$$\text{ddl} = \frac{1}{2} (p+q) (p+q+1) - t$$

Avec

p : nombre d'indicateurs des variables latentes à expliquer

q : nombre d'indicateurs des variables latentes explicatives

t : nombre de coefficients à estimer

Si $\text{ddl} = 0$: le modèle est juste identifiable. Il conduit à un ajustement parfait du modèle théorique aux données de la matrice, toutefois son intérêt théorique est inexistant étant donné l'absence de spécification de relations causales entre les variables.

Si $\text{ddl} > 0$: le modèle est sur identifiable. Les données contenues dans la matrice de départ sont supérieures aux coefficients à estimer.

Si $\text{ddl} < 0$: le modèle est non identifiable et l'estimation de ses paramètres est impossible.

La condition de rang représente une condition nécessaire et suffisante pour l'identification du modèle. Celle-ci est vérifiée quand la matrice de variance-covariance est définie positive c'est-à-dire lorsque son déterminant est différent de zéro (Akrouf, 2010). Dans ce sens, chaque paramètre ou coefficient doit être identifié ou estimé de manière unique. Il est nécessaire dans

ce cas de différencier les paramètres inconnus ou libres, les paramètres fixés dont la valeur est 0 ou 1 et les paramètres contraints dont la valeur est inconnue mais égale à celle d'un ou plusieurs autres paramètres (Roussel et al., 2002, cité par Bouslama, 2017).

II.3.1.5. Interprétation des résultats

Il s'agit dans cette étape d'apprécier la qualité d'ajustement du modèle théorique aux données empiriques, en se référant à trois catégories d'indices d'ajustement à savoir les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie (Roussel et al., 2002).

II.3.1.5.1. Indices absolus

Ces indices permettent d'apprécier dans quelle mesure le modèle est capable de reproduire correctement les données (Roussel et al. 2002). Parmi ces indices nous retrouvons :

- Le test de Chi 2 (χ^2) : permet d'évaluer la qualité d'ajustement entre la matrice des covariances des données observées et la matrice des covariances de la structure théorique spécifiée au départ. Le Chi 2 représente l'écart entre les deux matrices (Akrouf, 2010). Ce test permet donc de vérifier l'hypothèse H0 de l'ajustement du modèle des structures factorielles spécifié aux données empiriques, au seuil d'acceptation (p). Cependant, cet indice est très sensible à la taille de l'échantillon et à l'éloignement des variables de la loi normale. De ce fait, la non significativité du test de Chi2 est assez fréquente et plusieurs experts recommandent le recours à d'autres indices absolus afin de mieux évaluer l'ajustement du modèle.
- Le GFI ou « *Goodness of Fit Index* » : représente la proportion relative de la variance covariance issue de l'échantillon, expliquée par le modèle. Le GFI est analogue au R² dans un modèle de régression. Compris entre 0 et 1, un GFI supérieur ou égal à 0,9 peut témoigner d'une bonne qualité d'ajustement du modèle. Toutefois, sa valeur est sensible à la taille de l'échantillon et peut croître d'une manière exagérée lorsque l'échantillon est important (Kline, 1998, cité par Akrouf, 2010).
- L'AGFI ou « *Adjusted GFI* » : représente le GFI ajusté par le degré de liberté. Sa valeur est comprise entre 0 et 1. Toutefois une qualité d'ajustement extrêmement faible du modèle ou une taille très réduite de l'échantillon peuvent justifier un AGFI négatif. De même une qualité d'ajustement parfaite, correspondant à un ddl nul,

justifie un AGFI supérieur à 1. Selon Akrouf (2010, p.172) : « *plus la valeur de l'AGFI est proche de 1, plus le modèle est solide.* »

- Le RMR ou « *Root Mean Square Residual* » : figure parmi les mesures des résidus. Il permet d'apprécier l'importance des écarts entre la matrice des variances-covariances proposée au départ et celle issue de l'échantillon. Il reflète ainsi l'impact des facteurs résiduels dont le modèle ne prend pas compte. Cet indice est fortement sensible à l'échelle de mesure utilisée. Selon Bentler et Chou (1987) et Roussel (1996), la valeur du RMR doit être inférieure ou égale à 10% et plus elle se rapproche de 0, meilleure est la qualité d'ajustement du modèle.
- Le RMSEA ou « *Root Mean Square Error of Approximation* » : représente la différence moyenne, par degré de liberté (ddl), attendue dans la population totale et non dans l'échantillon. Cet indice n'est pas sensible à la taille de l'échantillon. Selon Steiger (1980) un RMSEA inférieur à 10% témoigne d'une bonne qualité d'ajustement du modèle et un RMSEA inférieur à 5% témoigne d'une très bonne qualité d'ajustement du modèle.
-

II.3.1.5.2. Indices incrémentaux

Les indices incrémentaux permettent d'apprécier le plus qui caractérise un modèle par rapport à un autre modèle de référence (Akrouf, 2010). Il s'agit de constater l'amélioration de l'ajustement apportée par ce modèle en le comparant à un modèle plus contraint qui est généralement le modèle nul, caractérisé par des corrélations égales à zéro entre l'ensemble des variables. Parmi ces indices nous citons :

- NFI ou « *Normal Fit Index* » : Il s'agit de l'indice d'ajustement normé qui permet de comparer la qualité d'ajustement du modèle proposé et celle du modèle nul ou de base pris comme référence. Variant entre 0 et 1, une valeur supérieure à 0,9 indique une bonne qualité d'ajustement du modèle (Marsh et Grayson, 1995). Cependant, la valeur du NFI est sensible à la taille de l'échantillon et à la mauvaise spécification du modèle.

- CFI ou « *Comparative Fit Index* » : Il s'agit de l'indice de correspondance corrigé. Il correspond à la comparaison du χ^2 du modèle proposé au χ^2 du modèle nul (Akrou, 2010). Sensible à la méthode d'estimation retenue, la valeur du CFI est comprise entre 0 et 1 et les valeurs qui se rapprochent de 0,9 indiquent une bonne adéquation entre le modèle et les données de l'échantillon.

II.3.1.5.3. Indices parcimonieux

Selon Akrou (2010, p.179), le recours aux indices parcimonieux vise « à éviter de surestimer des modèles trop complexes caractérisés ayant trop de paramètres, à détecter si le mauvais ajustement d'un modèle ne provient pas au contraire d'un manque de paramètres libres et à déterminer parmi plusieurs modèles plausibles celui qui devrait être préféré ».

Parmi les indices parcimonieux, nous citons :

- Le Chi2 normé : Le « χ^2 » normé correspond au ratio de Chi2 sur le degré de liberté (χ^2/ddl) et permet de différencier en compétition, les modèles les plus efficaces dans l'ajustement des données de l'échantillon. La valeur du « χ^2 » normé doit être inférieure à 2 et au maximum de 5 afin d'indiquer une qualité d'ajustement raisonnable du modèle.
- PNFI ou « *Parsimonious Normed Fit Index* » : cet indice ajuste le NFI par rapport au degré de liberté du modèle de base et du modèle testé. Compris entre 0 et 1, sa valeur doit être la plus élevée possible afin d'indiquer une bonne parcimonie du modèle.
- PGFI ou « *Parsimonious Goodness of Fit Index* » : cet indice normé ajuste le GFI au degré de liberté. Sa valeur est comprise entre 0 et 1, et doit se rapprocher le plus possible de 1. Sa valeur doit être supérieure ou égale à 0,9 afin d'indiquer une bonne qualité d'ajustement parcimonieuse.

Nous récapitulons dans le tableau suivant les indices d'ajustement que nous retiendrons dans cette recherche.

Tableau 42 : Les indices d'ajustement retenus

Catégories d'indice	Indices	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2	Aucune (p associé)
	GFI	Supérieure ou égale 0,9
	AGFI	Supérieure ou égale 0,9

	RMR	La plus proche de 0 et Inférieure à 10%,
	RMSEA	Inférieure à 5% et ne dépasse pas 10%
Indices incrémentaux	NFI	Supérieure à 0,9
	CFI	Supérieure à 0,9
Indices parcimonieux	χ^2 normé	Inférieure à 2 et ne doit pas dépasser 5
	PNFI	La plus élevée possible
	PGFI	La plus élevée possible

Source : Adapté de Roussel et al. (2002, p.74, cité par Boussoura, 2012)

La méthode d'analyse retenue, à savoir la méthode de Maximum de Vraisemblance impacte le choix des indices retenus. Par ailleurs, nous nous sommes référés aux travaux similaires afin de fixer notre choix, en optant dans chaque catégorie pour deux indices afin de dépasser les limites relatives à la sensibilité à la taille de l'échantillon.

L'insuffisance au niveau de l'adéquation des données peut entraîner le rejet du modèle de mesure ou de structure adopté. Dans ce cas, il est possible de recourir à certaines modifications telles que l'augmentation du nombre de paramètres libres (Jolibert et Jourdan, 2006), la corrélation des termes d'erreur des variables observées (Iacobucci, 200, cité par Boussoura, 2012) ou encore l'imposition de contraintes d'égalité à deux ou plusieurs paramètres (Akrouf, 2010). Cependant, ces modifications ne peuvent être acceptées que si elles se basent sur des fondements théoriques bien établis.

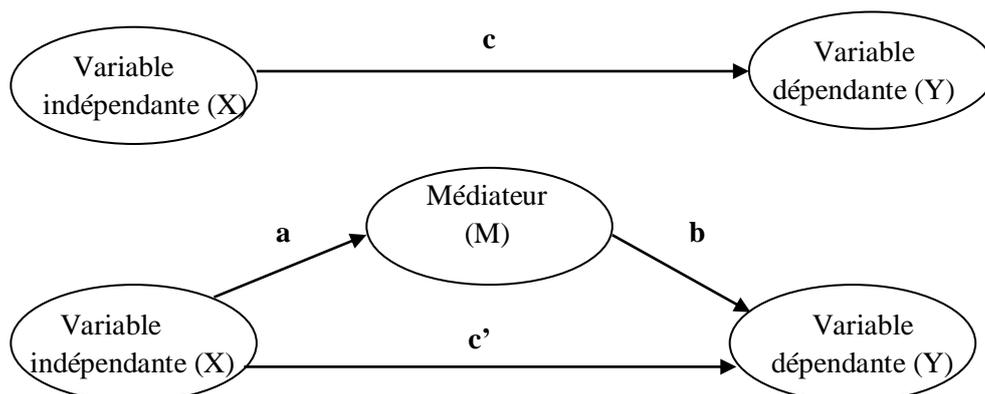
II.3.2. Analyse de l'effet médiateur

Tel qu'avancé précédemment, le modèle conceptuel de notre recherche comporte un effet médiateur qui présente l'engagement sociétal des salariés comme une variable intermédiaire à travers laquelle leur participation aux démarches de RSE est influencé par leur perception des jeux politiques au sein de l'entreprise. Ce type de variable intermédiaire permet aux chercheurs de tester des théories, de les développer dans le but de refléter la complexité des phénomènes organisationnels qu'ils étudient (El Akremi et Roussel, 2003). Ainsi, nous nous intéresserons dans ce qui suit à la démarche retenue afin d'examiner l'effet de médiation visé. Pour ce faire, nous clarifierons tout d'abord la notion de variable médiatrice ensuite nous exposerons la méthode suivie dans l'analyse de son impact.

II.3.2.1. Définition et typologies des variables médiatrices

Selon El Akremi et Roussel (2003, p.1608) : « une variable médiatrice spécifie comment et selon quel mécanisme une variable indépendante influence-t-elle une variable dépendante. » Les auteurs expliquent dans ce sens que cette influence renvoie à un processus à séquences «causales» hypothétiques dans lequel une variable indépendante (X) influence une variable intermédiaire (M) qui influence à son tour une variable dépendante (Y). La variable médiatrice est par conséquent une variable de processus qui permet de transmettre totalement ou partiellement l'impact de la variable indépendante (X) sur la variable dépendante (Y) en le décomposant en effet direct et en effet indirect médiatisé. (MacKinnon et al. 2002, cité par El Akremi et Roussel, 2003).

Figure 23 : L'effet médiateur selon Baron et Kenny (1986)



Source : El Akremi et Roussel (2003, p.1069)

Ainsi, une variable est considérée comme médiatrice lorsqu'elle remplit les trois conditions suivantes :

- Les variations de niveaux de la variable indépendante expliquent de manière significative les variations du médiateur présumé (chemin a)
- Les variations du médiateur expliquent de manière significative les variations de la variable dépendante (chemin b)
- Lorsque les chemins (a) et (b) sont contrôlés, une relation auparavant importante entre les variables indépendante et dépendante n'est plus significative, la démonstration la plus forte de médiation se produisant lorsque le chemin (c) est nul, la variable médiatrice est dans ce cas unique. Si le chemin (c) n'est pas nul, il existe

éventuellement d'autres variables médiatrices. Ce cas est le plus fréquent en sciences sociales (Hoffman et al., 1999), d'une part à cause de la présence des erreurs de mesure (Ambler, 1998) et d'autre part à cause de l'intervention simultanée de plusieurs variables afin d'expliquer l'impact d'une variable sur une autre dans la majorité des cas (El Akremi et Roussel, 2003).

D'après Baron et Kenny (1986) il existe deux types de médiation: la médiation parfaite et la médiation partielle. Lorsque la médiation est parfaite, la variable indépendante n'a aucun effet sur la variable dépendante lorsque le médiateur est contrôlé. Dans ce cas, l'effet de (X) sur (Y) est intégralement transmis par (M). L'effet direct (c) s'annule complètement lorsque la variable (M) est introduite dans le modèle. MacKinnon et al. (1995, cité par El Akremi et Roussel, 2003, p. 1071) affirment que l'effet médiateur est obtenu dans ce cas en calculant le produit ($a * b$) : $c - c' = a * b$; $c' = 0$ et $c = ab$.
*Lorsque la médiation est partielle, l'effet direct de (X) sur (Y) ne disparaît pas totalement en introduisant la variable médiatrice (M), mais devient inférieur à l'impact direct (c) qui ne tient pas compte de cette médiatrice. Ceci signifie que (M) n'explique que partiellement l'effet de (X) sur (Y). MacKinnon et al. 1995 (cité par El Akremi et Roussel, 2003, p. 1072) précisent dans ce cas que : $c - c' = a * b > 0$; $c' \neq 0$ et $c > c'$.
L'objectif de l'analyse de l'effet de médiation est ainsi la confirmation ou l'infirmité des hypothèses qui décrivent le rôle joué par ces variables dans le modèle conceptuel proposé, en les confrontant à la réalité (Caceres et Vanhamme, 2003). Vérifier l'exactitude des relations causales relatives au processus de médiation relève ainsi de la pertinence du cadre théorique qui les définit et de la logique du raisonnement adopté par le chercheur. Ceci étant établi, nous présentons la démarche retenue dans l'analyse de l'effet médiateur.

II.3.2.2. Démarche analytique de l'effet de médiation

D'après El Akremi et Roussel (2003, p. 1072), les méthodes d'équations structurelles qui permettent de tester simultanément plusieurs relations, représentent la meilleure alternative dans le traitement des effets médiateurs en raison de la nature latente de ces variables qui représentent généralement « *des construits hypothétiques de nature psychologique* ». De plus, les MES permettent d'intégrer dans l'estimation des paramètres certains problèmes que les méthodes classiques de régression n'intègrent pas tels que les biais résultant des

erreurs de mesure, de la multicolinéarité des variables ou encore de la non normalité des distributions (Kenny et al., 1998). Dans ce cadre, la méthode causale d'analyse des effets médiateurs proposée par Baron et Kenny (1986) représente, de par sa simplicité et sa clarté, la procédure la plus communément utilisée par les chercheurs en sciences de gestion. Nous nous appuyerons ainsi sur cette méthode dans notre recherche. En effet, celle-ci se base sur une série de régressions successives (Caceres et Vanhamme, 2003) qui se déclinent en quatre étapes décrites par El Akremi et Roussel (2003) comme suit :

- L'étape 1 : consiste s'assurer de l'existence d'un impact à médialiser en vérifiant la significativité de l'effet de (X) sur (Y). Il s'agit de régresser Y sur X et de montrer que le coefficient de régression (c) est significatif (t de Student $\geq 1,96$; $p \leq 0,05$).
- L'étape 2 : consiste à vérifier si la variable (X) a un impact significatif sur la variable médiatrice (M). Le coefficient de régression (a) doit être significatif.
- L'étape 3 : consiste à vérifier si la variable (M) a un impact significatif sur la variable dépendante (Y). Il s'agit de régresser (Y) à la fois sur (M) et sur (X). En contrôlant (X), le coefficient de régression (b) doit être statistiquement significatif.
- L'étape 4 : consiste à vérifier si la médiation de (M) est parfaite ou partielle. Pour ce faire, il suffit de vérifier le coefficient de régression (c') dans l'équation de l'étape 3. La médiation est parfaite lorsque (c') est statistiquement non significatif et partielle lorsque (c') est statistiquement significatif. Dans ce cas (X) exerce un effet direct et indirect sur (Y).

Nous récapitulons dans le tableau suivant les analyses opérées et les techniques utilisées.

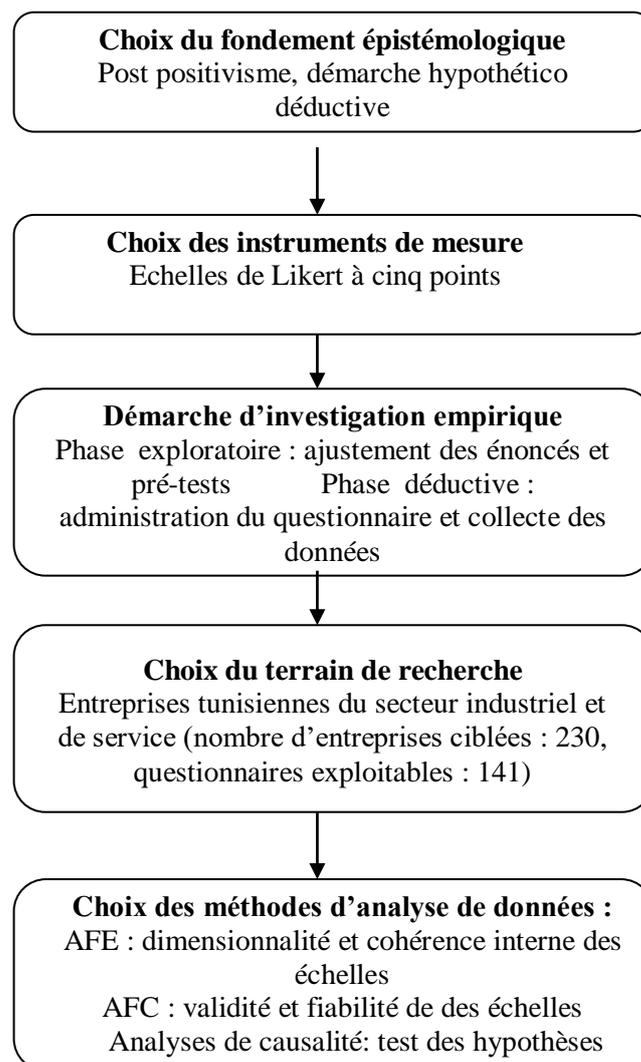
Tableau 43 : Synthèse des analyses opérées et des techniques utilisées

Types d'analyses	Objectifs de l'analyse	Démarche méthodologique	Étapes	Techniques utilisées	Référence
Analyse factorielle exploratoire (AFE)	Comprendre et raffiner la structure factorielle et Analyser la cohérence interne de l'instrument de mesure	Dimensionnalité de la mesure	- Adéquation des données - Extraction des facteurs - Epuration des échelles	- Test de Bartlett, KMO, MSA - Règle de Kaiser - Communalités, Varimax	Evrard et al. (2003) Igalens et Roussel (1998)
		Cohérence interne	Analyse de fiabilité	Alpha de Cronbach	Cronbach (1951)
Analyse factorielle confirmatoire (AFC)	Définir et à confirmer la structure factorielle issue de l'AFE	Modèles d'équations structurelles (MES)	- Qualité psychométrique des échelles - Validité des échelles - AFC de second ordre	- Rho de Jöreskog - Rho de validité convergente - Test de validité discriminante - MES : validité prédictive	Jöreskog (1971) Fornell et Larcker (1981)
Analyses de causalité (AC)	Tester les hypothèses directes et les hypothèses de médiation	Modèles d'équations structurelles (MES)	- Spécification du modèle - Estimation du modèle - Identification du modèle - Interprétation des résultats	-schématisation graphique -Méthode du maximum de vraisemblance (M.L) - Degrés de liberté (ddl) -Indices absolus, indices incrémentaux, indices parcimonieux	Roussel et al. (2002) Bollen et Stine (1992)
		Démarche d'analyse des variables médiatrices de Baron et Kenny (1986)	- Vérifier l'existence d'un impact à médiatiser - Vérifier la significativité du lien entre variable indépendante et variable médiatrice - Vérifier la significativité du lien entre variable médiatrice et variable dépendante - Vérifier la nature totale ou partielle de la médiation	MES : Régressions successives	Baron et Kenny (1986) El Akremi et Roussel (2003)

CONCLUSION DU CHAPITRE VIII

A travers ce chapitre, nous avons pu définir les grandes lignes de notre dispositif de recherche. Dans un premier temps, nous avons exposé les phases de l'investigation empirique menée et justifié le choix du terrain de recherche ciblé. Ensuite, nous avons décrit les méthodes d'analyse et de validation du modèle de recherche retenues dans le traitement des données de notre étude. Ces choix méthodologiques qui seront mis en pratique dans le neuvième et dixième chapitre sont représentés dans la figure ci-dessous.

Figure 24 : Démarche d'investigation empirique et méthodes d'analyse de données retenues



CHAPITRE IX. ANALYSES DESCRIPTIVES, EXPLORATOIRES ET CONFIRMATOIRES DES DONNÉES

Ayant précédemment introduit et justifié les différentes méthodes d'analyse de données factorielles, exploratoires et confirmatoires adoptées, ce chapitre sera consacré à la confrontation de notre modèle de recherche et de sa structure hypothétique au terrain et à la présentation des résultats issus de ces analyses.

En effet, après avoir délimité notre cadre d'analyse, spécifié les relations théoriques que nous entendons tester, clarifié les instruments de mesure choisis dans l'examen empirique de ces relations et défini l'échantillon et la méthode d'accès au terrain, nous avons procédé à la collecte des données. A l'issue de cette phase, nous nous sommes retrouvés confrontés à un ensemble de données brutes qu'il conviendrait de ramener à un format compréhensible, c'est à dire de résumer et d'en extraire l'information significative de façon à permettre l'interprétation (Evrard et al., 2009)

La première section est relative à l'analyse des caractéristiques de l'échantillon de recherche. La deuxième section porte sur les analyses factorielles exploratoires (AFE) afin de purifier les différentes échelles de mesure mobilisées et d'en examiner la dimensionnalité et la cohérence interne. Enfin la troisième section est consacrée aux analyses factorielles confirmatoires (AFC) qui permettent de vérifier la fiabilité et la validité des mesures retenues.

PLAN DU CHAPITRE

Partie I :

Etude
empirique

Chapitre I

Chapitre II

Chapitre III

Chapitre IV

Chapitre V

Partie II :

Etude
empirique

Chapitre VI

Chapitre VII

Chapitre VIII

Chapitre IX

Chapitre X

SECTION I : ANALYSES DESCRIPTIVES DE L'ECHANTILLON

- I. Répartition des répondants selon le niveau d'étude**
- II. Répartition des répondants selon le nombre d'années d'expérience**
- III. Répartition des répondants selon le genre**
- IV. Répartition des répondants selon le secteur d'activité**
- V. Répartition des répondants l'âge de l'entreprise**
- VI. Répartition des répondants selon la nature de la certification**

SECTION II : ANALYSES FACTORIELLES EXPLORATOIRES

- I. Validation de l'échelle de mesure de la perception des jeux politiques positifs**
- II. Validation de l'échelle de mesure de la perception des jeux politiques négatifs**
- III. Validation de l'échelle de mesure de l'engagement sociétal**
- IV. Validation de l'échelle de mesure de la participation aux démarches de RSE**

SECTION III : ANALYSES FACTORIELLES CONFIRMATOIRES

- I. Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de perception des jeux politiques positifs**
- II. Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de perception des jeux politiques négatifs**
- III. Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de l'engagement sociétal**
- IV. Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de participation aux démarches de RSE**

SECTION I. ANALYSES DESCRIPTIVES DE L'ÉCHANTILLON

En nous appuyant des analyses statistiques univariées qui consistent à étudier les variables séparément via des techniques descriptives ou probabilistes, nous tenterons tout d'abord d'identifier le profil de nos 141 répondants en les répartissant selon des critères bien précis.

Nous présentons dans ce qui suit une description circonstanciée de l'échantillon en fonction du niveau d'étude des répondants, leurs années d'expérience, leur genre, le secteur d'activité des entreprises, leur âge et la nature de leur certification

Afin de nous assurer de la représentativité de l'échantillon, nous procéderons à un test du Khi-deux (χ^2) pour chaque répartition. En effet, le Khi-deux permet de tester l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle la distribution observée est significativement égale à une distribution de référence. La règle de décision est de rejeter H_0 si la valeur observée du χ^2 est supérieure à la valeur théorique par rapport à un seuil de risque p et un degré de liberté (ddl).

I.1. Répartition des répondants selon le niveau d'étude

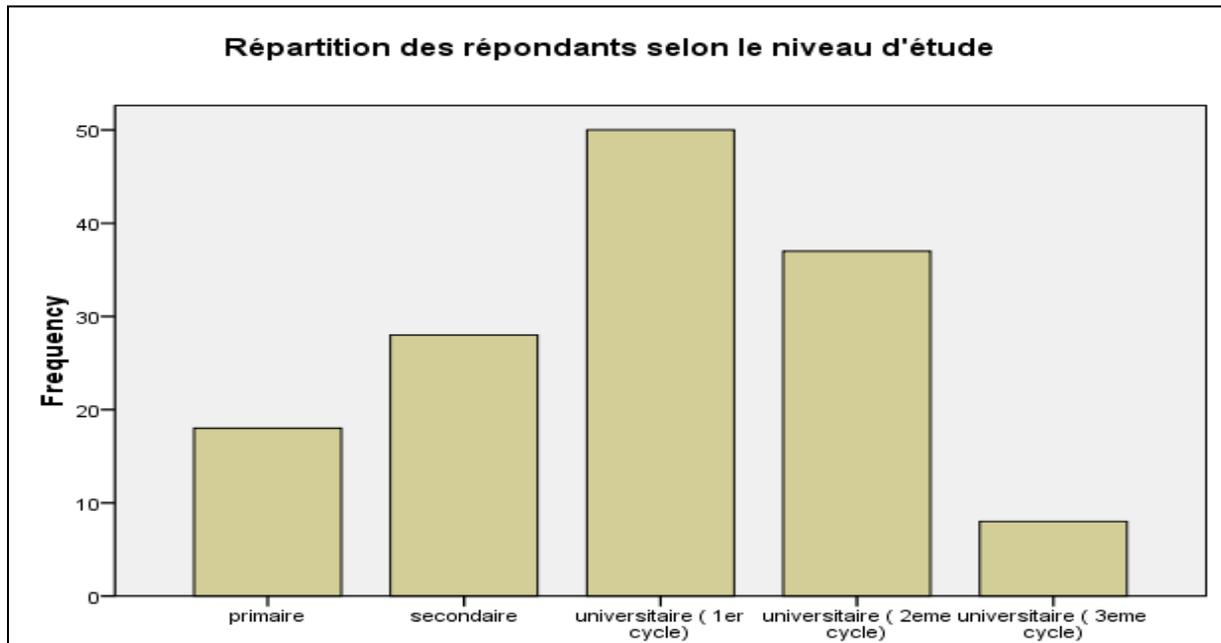
Le tableau suivant présente la répartition des répondants selon leur niveau d'étude.

Tableau 44 : Répartition des répondants selon leur niveau d'étude

Niveau d'étude	Fréquence	%	%cumulé
Primaire	10	12,8	12,8
Secondaire	28	19,9	32,6
Premier cycle universitaire	50	35,5	68,1
Deuxième cycle universitaire	37	26,2	94,3
Troisième cycle universitaire	8	5,7	100
Total	141	100	

La majorité des répondants sont des diplômés de l'enseignement supérieur. En effet, contre uniquement 32,6% des répondants qui ont un niveau d'étude primaire ou secondaire, nous retrouvons une majorité de 67,4% constituée par des diplômés de l'enseignement supérieur. Parmi ces derniers, les répondants qui ont un niveau d'étude du premier cycle universitaire représentent la majorité des participants à notre recherche (35,5%). Nous illustrons à travers le graphique suivant la répartition de nos participants en fonction de leur niveau d'étude.

Figure 25 : Répartition des répondants par niveau d'étude



I.2. Répartition des répondants selon le nombre d'années d'expérience

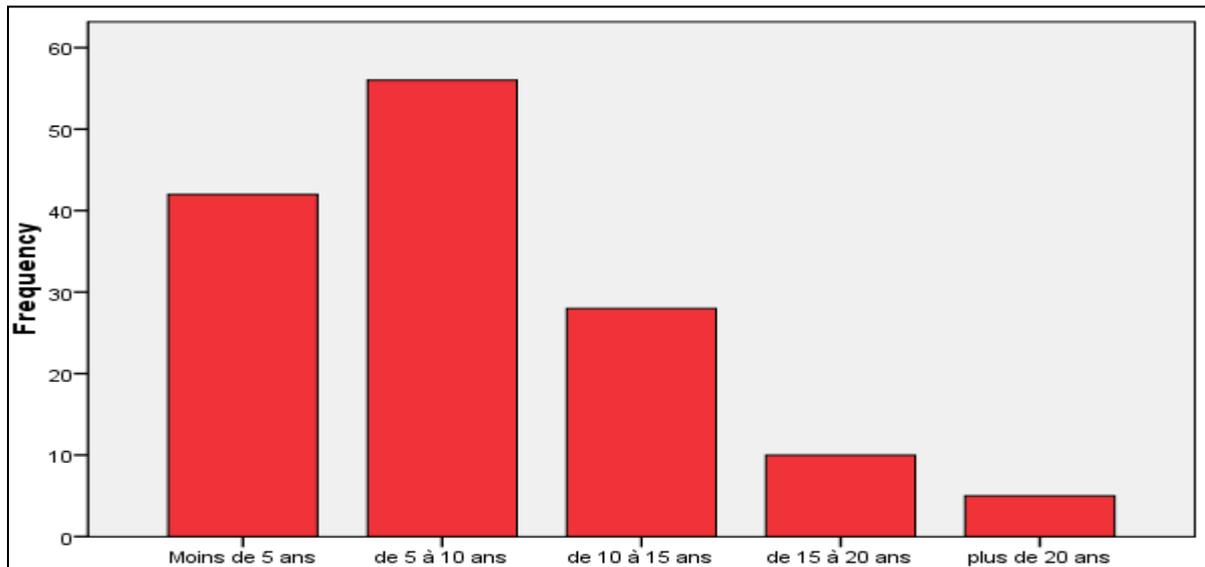
Le tableau suivant présente la répartition des répondants selon leur nombre d'années d'expérience.

Tableau 45 : Répartition des répondants selon leur nombre d'années d'expérience

Années d'expérience	Fréquence	%	%cumulé
Moins de 5 ans	42	29,8	29,8
Entre 5 et 10 ans	56	39,7	69,5
Entre 10 et 15 ans	28	19,9	89,4
Entre 15 et 20 ans	10	7,1	96,5
20 ans et plus	5	3,5	100
Total	141	100	

Nous remarquons que la répartition des répondants en fonction de leur nombre d'années d'expérience présente des résultats assez polarisés dans la mesure où 29,8% des participants ont moins de cinq ans d'expérience, 39,7% entre cinq et dix ans et 19,9% entre dix et quinze ans. Toutefois, la catégorie la plus importante numériquement (69,5%) est celle qui affiche moins de dix ans d'expérience dans le domaine professionnel. Le graphique suivant illustre ces résultats.

Figure 26 : Répartition des répondants selon le nombre d'années d'expériences



I.3. Répartition des répondants selon le genre

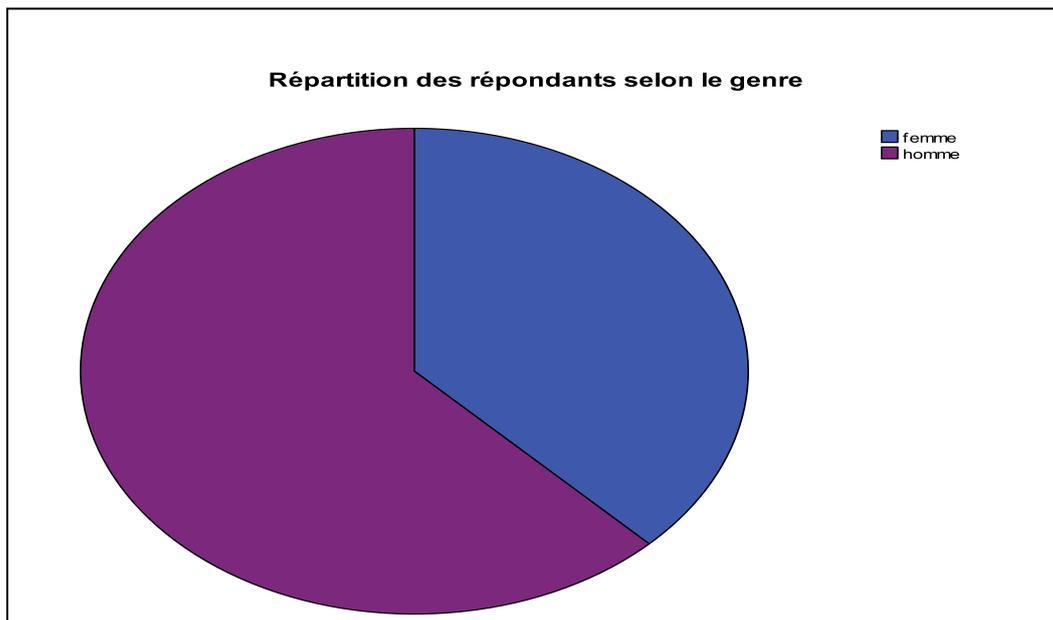
Le tableau suivant présente la répartition des répondants selon leur genre.

Tableau 46 : Répartition des répondants selon leur genre

Genre	Fréquence	%	%cumulé
Homme	53	37,6	37,6
Femme	88	62,4	100,0
Total	141	100,0	

Nous remarquons qu'il existe une supériorité numérique du genre masculin dans notre échantillon. Celle-ci peut s'expliquer par la nature des secteurs dans lesquels œuvrent les entreprises retenues, notamment les industries mécaniques et le transport et logistique qui peuvent exiger des attributs essentiellement masculins tels que la force physique et la technicité. Le graphique suivant illustre la répartition de nos répondants en fonction de leur genre.

Figure 27 : Répartition des répondants selon le genre



I.4. Répartition des répondants selon le secteur d'activité de l'entreprise

Le tableau suivant représente la répartition des répondants selon le secteur d'activité.

Tableau 47 : Répartition des répondants selon le secteur d'activité de l'entreprise

Secteur	Fréquence	%	%cumulé
Industrie	81	57,4	57,4
Service	60	42,6	100
Total	141	100	

Sur notre échantillon de 141 répondants, 81 relèvent du secteur industriel et 60 relèvent du secteur de services. Cette répartition reflète la réalité du tissu économique tunisien où le nombre des entreprises industrielles est relativement plus élevé que les entreprises du secteur des services. Nous décrivons dans ce qui suit la composition de l'échantillon par rapport à chaque secteur.

I.4.1. Répartition des répondants dans le secteur industriel

En nous appuyant sur la classification des entreprises industrielles établie par l'API (L'Agence de promotion de l'industrie et de l'innovation), nous avons réparti les entreprises de notre échantillon en 5 branches d'activités à savoir : L'industrie chimique, l'industrie textile,

l'industrie agroalimentaire, l'industrie mécanique et métallurgique et l'industrie électrique, électronique et de l'électroménager.

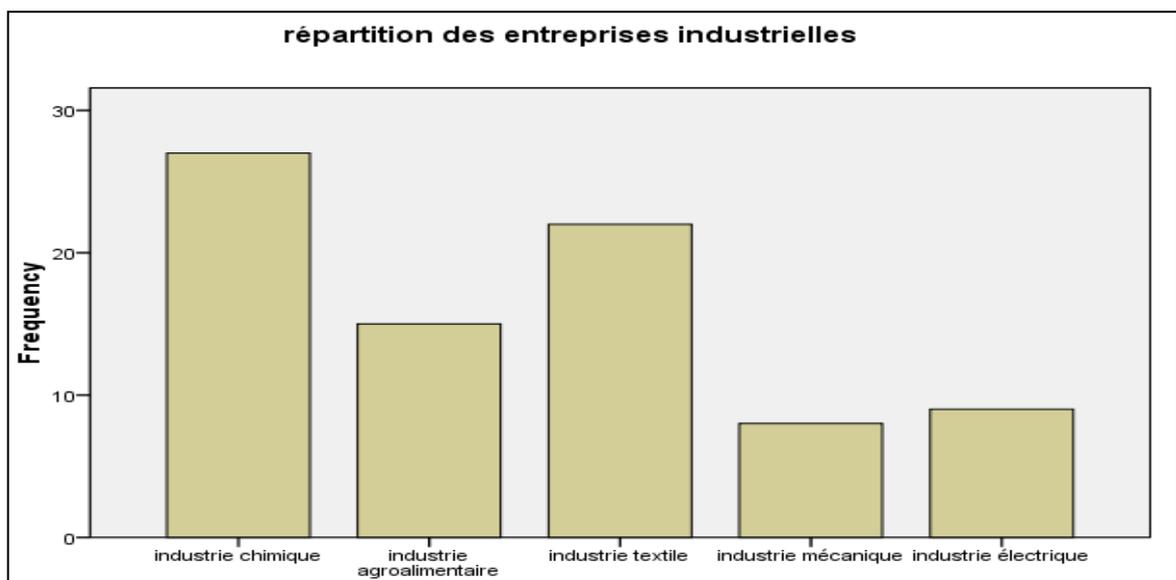
Tableau 48 : Répartition des répondants dans les entreprises industrielles

Branche d'activité	Fréquence	%	%cumulé
industrie chimique	27	33,3	33,3
industrie agroalimentaire	15	18,5	51,9
industrie textile	22	27,2	79,0
industrie mécanique	8	9,9	88,9
industrie électrique	9	11,1	100,0
Total	81	100,0	

$$\chi^2 = 16,716 ; \text{ddl} = 4 ; p = 0,002$$

Le test du Khi-deux (χ^2) montre que la distribution observée de l'échantillon est significativement différente de la distribution théorique. A un degré de liberté (ddl) égal à 4, la valeur du χ^2 (16,716) permet de rejeter l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle la distribution empirique est égale à la distribution théorique de référence (20%), au seuil de risque $p = 0,2\%$. L'hétérogénéité de la répartition des répondants dans les entreprises industrielles selon les cinq branches d'activité est statistiquement significative dans notre échantillon.

Figure 28 : Répartition des répondants dans les entreprises industrielles



I.4.2. Répartition des répondants dans le secteur de service

En nous appuyant sur l'étude de Boussoura (2012), nous avons réparti les entreprises du secteur de service en 5 branches d'activités à savoir : l'immobilier, le transport et logistique, la distribution, la banque, finance et assurance et les services aux entreprises.

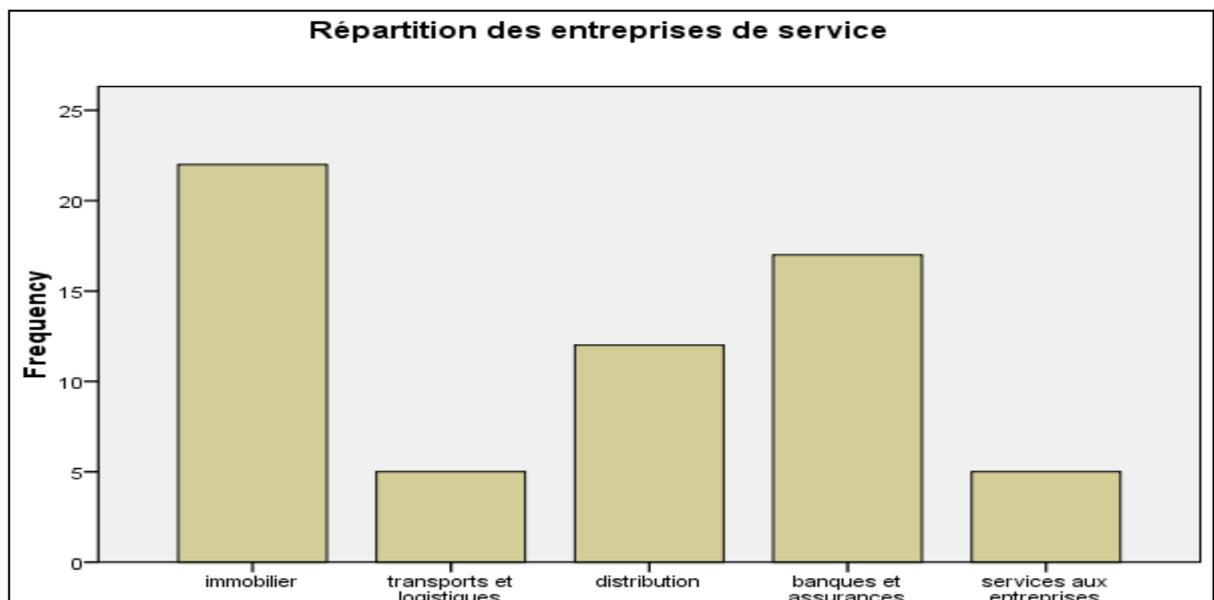
Tableau 49 : Répartition des répondants dans les entreprises de service

Branche d'activité	Fréquence	%	%cumulé
Immobilier	22	36,1	36,1
transport et logistique	5	8,2	44,3
Distribution	12	19,7	63,9
banque et assurance	17	27,9	91,8
services aux entreprises	5	8,2	100,0
Total	61	100,0	

$$\chi^2 = 18,262 ; \text{ddl} = 4 ; p = 0,001$$

Le test du Khi-deux (χ^2) montre que la distribution observée de l'échantillon est significativement différente de la distribution théorique. A un degré de liberté (ddl) égal à 4, la valeur du χ^2 (18,262) permet de rejeter l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle la distribution empirique est égale à la distribution théorique de référence (20%), au seuil de risque $p = 0,1\%$. L'hétérogénéité de la répartition des répondants dans les entreprises de service selon les cinq branches d'activité est statistiquement significative dans notre échantillon.

Figure 29 : Répartition des répondants dans les entreprises de service



I.5. Répartition des répondants selon l'âge de l'entreprise

En nous basant sur la classification de Boswell (1972), nous avons réparti l'âge des entreprises de l'échantillon en trois catégories à savoir : 0-19 ans, 20-40 ans, 40 ans et plus.

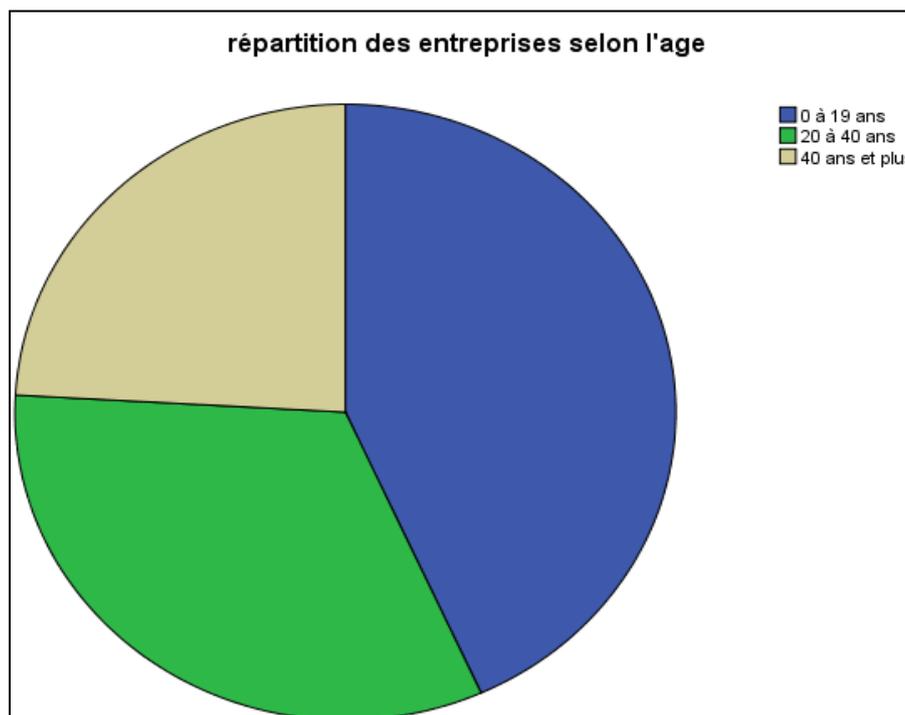
Tableau 50 : Répartition des répondants selon l'âge de l'entreprise

Age de l'entreprise	Fréquence	%	%cumulé
0-19 ans	61	43,3	43,3
20 – 40 ans	46	32,6	75,9
40 ans et plus	34	24,1	100,0
Total	141	100,0	

$$\chi^2 = 7,787; \text{ddl} = 2; p = 0,02$$

Le test du Khi-deux (χ^2) montre que la distribution observée de l'échantillon est significativement différente de la distribution théorique. A un degré de liberté (ddl) égal à 2, la valeur du χ^2 (7,787) permet de rejeter l'hypothèse nulle H_0 selon laquelle la distribution empirique est égale à la distribution théorique de référence (33,3%), au seuil de risque $p = 2\%$. L'hétérogénéité de la répartition des répondants selon l'âge des entreprises est statistiquement significative dans notre échantillon.

Figure 30 : Répartition des répondants selon l'âge de l'entreprise



I.6. Répartition des répondants selon la nature de la certification

Lors de la composition de notre échantillon, nous avons tenté de sélectionner le plus grand nombre d'entreprises certifiées possible. En effet, les normes retenues reflètent la qualité des relations entretenues par l'entreprise avec ses parties prenantes. Elles permettent d'assurer la confiance des clients quant à la qualité et la fiabilité des produits et services grâce au respect des exigences de la réglementation à l'échelle internationale. Les huit normes retenues dans notre étude sont :

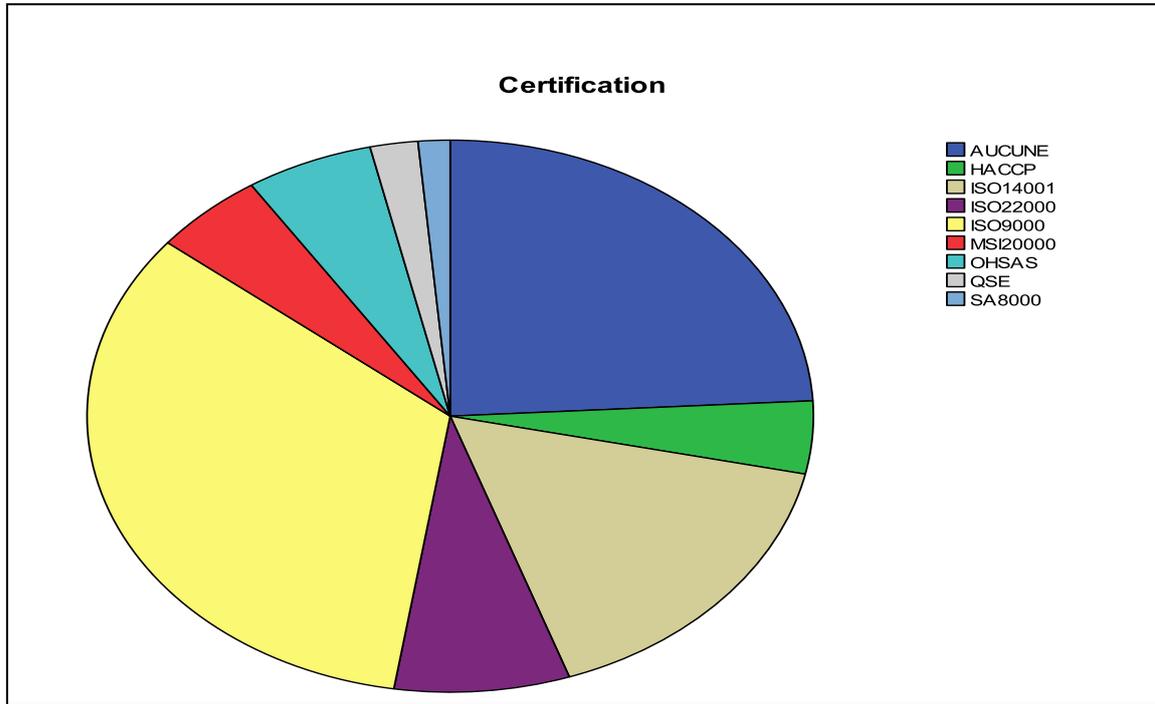
- **ISO14001** : relative aux systèmes de management environnemental
- **ISO22000** : relative à la sécurité des denrées alimentaires
- **HACCP** : relative au système d'identification, d'évaluation et de maîtrise des dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments
- **ISO 9000** : relative à l'ensemble de normes des systèmes de management de la qualité
- **OHSAS18001** : relative au management de la santé et de la sécurité au travail
- **SA8000** : relative à la responsabilité sociétale de l'entreprise à l'égard des travailleurs. Elle défend des conditions de travail décentes
- **QSE** : relative à la mise en place d'un système de management intégré (Qualité-Sécurité-Environnement) permettant aux entreprises d'avoir une politique de management des risques
- **MSI20000** : relative à la qualité de l'activité financière

Tableau 51 : Répartition des entreprises selon la nature de la certification

Age de l'entreprise	Certifiées	Non certifiées	Total
Entreprises industrielles	70	11	81
Entreprises de service	26	34	60
Total	96	45	141

Nous remarquons que la majorité des entreprises industrielles sont certifiées. Celles-ci adoptent majoritairement les normes ISO9000, ISO14001, ISO22000, OHSAS, SA8000 et QSE. A contrario, plus que la moitié des entreprises de service ne font pas appel à la procédure de certification. Les normes retrouvées sont ISO14001, ISO9000 et MSI20000

Figure 31 : Répartition des entreprises selon le type de certification



SECTION II. ANALYSES FACTORIELLES EXPLORATOIRES

Tel qu'établi précédemment (*cf.* chapitre V, section IV), les analyses factorielles exploratoires (AFE) ont pour objectif d'épurer et de tester l'homogénéité des instruments de mesure moyennant l'analyse en composantes principales (ACP) et l'analyse de la dimensionnalité et de la fiabilité des échelles. Le logiciel SPSS 17 sera utilisé afin d'effectuer ces analyses. Le tableau suivant synthétise les étapes de l'AFE et les règles de décision.

Tableau 52 : Etapes et règles de décision de l'AFE

Etapes de l'AFE	Règles de décision
Etape I : analyser la dimensionnalité de l'échelle	- Examen du KMO : doit être $> 0,5$ - Examen du test de sphéricité de Bartlett p doit être $\leq 0,05$ - Examen des MSA : doivent être $>0,5$
	Examen des communalités de chaque item et élimination de l'item si sa communalité est $< 0,4$ par des itérations successives
	Élimination des items ayant des corrélations avec leur axe $<0,5$ et/ou des corrélations $> 0,3$ avec au moins 2 axes
Etape II : analyser la cohérence interne de l'échelle	Examen de la fiabilité de l'échelle à partir de la valeur de l'alpha de Cronbach. Selon Nunnally (1978), celle-ci est acceptable à partir de 0,7. Selon Evrard et al. (2003) une valeur supérieure à 0,6 est acceptable dans les recherches exploratoires. En cas d'élimination d'un item perturbateur, il est préférable d'examiner l'amélioration de l'alpha de Cronbach.
Etape III : interpréter les axes	Interprétation des facteurs retenus en s'appuyant sur l'analyse théorique

II.1. Validation de l'échelle de mesure de la perception des jeux politiques positifs

Nous procéderons dans ce qui suit à l'examen de la dimensionnalité de l'échelle des jeux politiques positifs qui représente la première variable explicative de notre modèle. Nous vérifierons ensuite sa fiabilité et enfin nous procéderons à l'interprétation des axes retenus.

II.1.1. Dimensionnalité de l'échelle des jeux politiques positifs

La mesure de KMO = 0,58 et le test de sphéricité de Bartlett : 1254,35 ($p=0,000$) indiquent que les corrélations entre les items sont de bonne qualité et nous pouvons rejeter l'hypothèse

nulle voulant que les données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Les données sont donc factorisables.

Il est possible de procéder à une analyse factorielle en composantes principales (ACP) avec rotation orthogonale Varimax. Le critère de Kaiser indique l'existence de trois dimensions qui restituent 75,69% de la variance totale.

Tableau 53 : Etapes et règles de décision de l'AFE

Composantes	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,303	33,035	33,035	2,955	29,548	29,548
2	2,775	27,753	60,788	2,718	27,177	56,725
3	1,491	14,905	75,693	1,897	18,968	75,693
KMO : 0,58 ; Test de Bartlett : 1254,35 (p=0,000); MSA>0,5						

Le test du coude de Cattell (Scree Plot) qui est représenté par la courbe des valeurs propres confirme l'existence de trois dimensions puisqu'il existe un coude bien marqué au niveau du quatrième axe (*cf.* Annexe 4). Par ailleurs, en s'appuyant sur le critère de communalité, les dix items de la variable seront retenus puisqu'ils présentent des valeurs supérieures à 0,4.

Le tableau suivant représente les communalités et les contributions factorielles des items.

Tableau 54 : Communalités et structure factorielle de l'échelle de perception des jeux politiques positifs

Items de la variable perception des jeux politiques positifs	Facteur1	Facteur 2	Facteur 3	Communalités
JPP1	0,686	0,114	0,241	0,906
JPP2	0,679	0,223	0,217	0,896
JPP3	0,465	0,266	-0,197	0,707
JPP4	0,580	0,147	0,226	0,638
JPP5	0,542	0,154	-0,009	0,821
JPP6	-0,109	0,593	0,223	0,772
JPP7	-0,014	0,476	-0,305	0,609
JPP8	-0,258	0,321	0,156	0,542
JPP9	0,054	-0,179	0,489	0,821
JPP10	0,159	-0,063	0,458	0,859

Nous constatons que les facteurs sont stables et bien établis. Le premier facteur comporte les cinq items «JPP1», «JPP2», «JPP3»,«JPP4» et «JPP 5». Le deuxième facteur comporte les trois items «JPP6», «JPP7» et «JPP8». Le troisième facteur comporte les items «JPP9» et «JPP10».

II.1.2.Cohérence interne de l'échelle des jeux politiques positifs

Nous procédons dans ce qui suit à la vérification de la cohérence interne de la structure factorielle obtenue moyennant le critère Alpha de Cronbach.

Tableau 55 : Alpha de Cronbach des facteurs de l'échelle perception des jeux politiques positifs

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	5	0,771
2	3	0,725
3	2	0,983

Les trois facteurs présentent une bonne fiabilité avec des valeurs supérieures à 0,7 en nous référant à Nunnally (1978).

II.1.3.Interprétation des axes retenus

En résumé, trois facteurs sont retenus pour le reste des analyses. Les cinq items afférents au premier facteur permettent de mesurer la perception des jeux politiques positifs au niveau individuel. Ils reflètent les répercussions positives perçues de l'usage de la politique dans son propre travail et afin d'évoluer en tant qu'individu au sein de l'organisation. Le deuxième facteur renvoie à la perception des jeux politiques positifs au niveau du groupe. Ses trois items portent sur les effets favorables produits par le recours aux pratiques politiques sur le travail d'équipe et la dynamique de groupe. Enfin le troisième facteur comporte deux items exprimant leurs effets bénéfiques perçus sur les interactions au niveau organisationnel.

II.2. Validation de l'échelle de mesure de la perception des jeux politiques négatifs

Nous procéderons dans ce qui suit à l'examen de la dimensionnalité de l'échelle des jeux politiques négatifs qui représente la deuxième variable explicative de notre modèle. Nous vérifierons ensuite sa fiabilité et nous procéderons à l'interprétation des axes retenus.

II.2.1. Dimensionnalité de l'échelle des jeux politiques négatifs

La mesure de KMO = 0,633 et le test de sphéricité de Bartlett : 977,44 ($p=0,000$) indiquent que les corrélations entre les items sont de bonne qualité et nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle voulant que les données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. L'échelle remplit bien les conditions de l'application de l'analyse factorielle en composantes principales (ACP) avec rotation orthogonale Varimax. Le critère de Kaiser indique l'existence de trois dimensions qui restituent 75,643% de la variance totale.

Tableau 56 : Résultats de la quantité de variance restituée par la variable perception des jeux politiques négatifs

Composantes	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,947	39,467	39,467	3,040	30,401	30,401
2	2,129	21,291	60,758	2,397	23,968	54,369
3	1,489	14,885	75,643	2,127	21,273	75,643
KMO : 0,633 ; Test de Bartlett : 977,445 ($p=0,000$); MSA>0,5						

Le test du coude de Cattell (Scree Plot) qui est représenté par la courbe des valeurs propres confirme l'existence de trois dimensions puisqu'il existe un coude bien marqué au niveau du quatrième axe (*cf.* Annexe 4). Par ailleurs, en s'appuyant sur le critère de communalité, les dix items de la variable seront retenus puisqu'ils présentent des valeurs supérieures à 0,4.

Le tableau suivant représente les communalités et les contributions factorielles des différents items.

Tableau 57 : Communalités et contributions factorielles de l'échelle de perception des jeux politiques négatifs issues de la première itération (après rotation Varimax)

Items de la variable perception des jeux politiques négatifs	Facteur1	Facteur 2	Facteur 3	Communalités
JPN1	0,423	-0,044	-0,129	0,578
JPN2	0,853	0,231	0,103	0,872
JPN3	0,855	-0,202	-0,002	0,773
JPN4	0,019	-0,044	0,885	0,786
JPN5	-0,202	-0,064	0,330	0,734
JPN6	0,223	-0,152	0,867	0,825
JPN7	-0,662	0,609	0,236	0,865
JPN8	-0,169	0,335	0,026	0,704
JPN9	0,457	0,666	-0,151	0,675
JPN10	-0,270	0,805	0,180	0,753

Nous remarquons à partir de la structure factorielle que l'item « JPN9 » présente une corrélation supérieure à 0,3 avec deux axes. Nous procédons à son élimination et nous conduisons une nouvelle ACP sur les items restants.

L'ACP ainsi conduite fournit un KMO = 0,612 (p=0,000). La structure après élimination de l'item à cheval entre deux axes demeure tridimensionnelle et les dimensions restituent 77,613% de la variance totale. La structure semble meilleure, les facteurs sont bien établis et correspondant au présupposés théoriques.

Tableau 58 : Communalités et contributions factorielles de l'échelle de perception des jeux politiques négatifs issues de la deuxième itération (après rotation Varimax)

Items de la variable perception des jeux politiques négatifs	Facteur1	Facteur 2	Facteur 3	Communalités
JPN1	0,504	-0,067	-0,181	0,617
JPN2	0,795	0,148	0,232	0,864
JPN3	0,876	0,062	-0,116	0,786
JPN4	-0,031	0,884	-0,019	0,783
JPN5	-0,098	0,367	-0,153	0,873
JPN6	0,198	0,887	-0,109	0,837
JPN7	-0,158	0,181	0,513	0,870
JPN8	-0,110	-0,012	0,576	0,687
JPN10	-0,184	0,158	0,705	0,669

Les communalités sont supérieures à 0,4. Le premier facteur comporte les trois items «JPN1», «JPN 2» et «JPN 3». Le deuxième facteur comporte les trois items «JPN4», «JPN 5» et «JPN6». Le troisième facteur comporte les items «JPN7» et «JPN8» et « JPN10 ».

Ceci étant établi nous procédons à présent à la vérification de la cohérence interne de l'échelle.

II.2.2.Cohérence interne de l'échelle des jeux politiques négatifs

Nous procédons dans ce qui suit à la vérification de la cohérence interne de la structure factorielle obtenue moyennant le critère Alpha de Cronbach.

Tableau 59 : Alpha de Cronbach des facteurs de l'échelle perception des jeux politiques positifs

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	3	0,715
2	3	0,686
3	3	0,829

Le premier facteur et le troisième facteur présentent une bonne fiabilité avec une valeur supérieure à 0,7 en nous référant à Nunnally (1978).Le deuxième facteur dispose d'un alpha de 0,686. Cette valeur est acceptable en se référant au seuil de 0,6 fixé par Evrard et al. (2003)

II.2.3.Interprétation des axes retenus

En résumé, trois facteurs sont retenus pour le reste des analyses. Les trois items afférents au premier facteur permettent de mesurer la perception des jeux politiques négatifs au niveau individuel. Ils reflètent les répercussions négatives perçues de l'usage de la politique sur le travail individuel du salarié au sein de l'organisation. Le deuxième facteur renvoie à la perception des jeux politiques négatifs au niveau du groupe. Ses trois items portent sur les effets compromettants des pratiques politiques sur la qualité du travail d'équipe, la dynamique de groupe et sur la performance. Enfin le troisième facteur comporte trois items exprimant les manifestations négatives perçues des jeux politiques au niveau organisationnel et l'altération des procédures organisationnelles qui s'en suit.

II. 3. Validation de l'échelle de mesure de l'engagement sociétal

Nous procéderons dans ce qui suit à l'examen de la dimensionnalité de l'échelle de l'engagement sociétal qui représente la variable médiatrice de notre modèle. Nous vérifierons ensuite sa fiabilité et enfin nous procéderons à l'interprétation des axes retenus.

II.3.1. Dimensionnalité de l'échelle de l'engagement sociétal

La mesure de KMO = 0,538 et le test de sphéricité de Bartlett : 1016,401 ($p=0,000$) indiquent que les corrélations entre les items sont de bonne qualité et nous pouvons rejeter l'hypothèse nulle voulant que les données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Les MSA sont également supérieurs à 0,5 témoignant d'une bonne adéquation des items. L'échelle remplit bien les conditions de l'application de l'analyse factorielle en composantes principales (ACP) avec rotation orthogonale Varimax. Le critère de Kaiser indique l'existence de trois dimensions qui restituent 71,126% de la variance totale.

Tableau 60 : Résultats de la quantité de variance restituée par la variable engagement sociétal

Composantes	Valeurs propres initiales			Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,074	30,739	30,739	2,381	23,810	23,810
2	2,314	23,140	53,879	2,372	23,720	47,530
3	1,725	17,247	71,126	2,360	23,596	71,126
KMO : 0,538 ; Test de Bartlett : 1016,401 ($p=0,000$); MSA>0,5						

Le test du coude de Cattell basé sur l'interprétation du graphique de la progression des valeurs propres (*scree plot*) confirme l'existence de trois dimensions puisqu'il existe un coude bien marqué au niveau du quatrième axe (*cf.* Annexe 4). Par ailleurs, en s'appuyant sur le critère de communalité, les dix items de la variable seront retenus puisqu'ils présentent des valeurs supérieures à 0,4. Le tableau suivant représente les communalités et les contributions factorielles des différents items.

Tableau 61 : Communalités et contributions factorielles de l'échelle de l'engagement sociétal issues de la première itération (après rotation Varimax)

Items de la variable engagement sociétal	Facteur1	Facteur 2	Facteur 3	Communalités
ENGAG1	-0,076	-0,093	0,895	0,815
ENGAG2	0,047	-0,133	0,753	0,918
ENGAG3	-0,223	0,142	0,540	0,223
ENGAG4	0,338	-0,098	0,370	0,608
ENGAG5	0,415	0,127	0,091	0,815
ENGAG6	0,309	-0,283	0,301	0,797
ENGAG7	0,579	0,264	0,258	0,414
ENGAG8	0,219	0,900	-0,102	0,868
ENGAG9	0,044	0,777	-0,228	0,714
ENGAG10	-0,053	0,676	0,038	0,941

L'examen de la structure factorielle obtenue permet de repérer trois facteurs. Cette structure est problématique puisque l'item « engagement sociétal4 » est rattaché à deux axes à la fois. Il présente de fortes corrélations (supérieures à 0,3) avec deux axes. Cet item à cheval ne fait que perturber le groupe. En respectant la règle qui prévoit d'éliminer les items ayant des corrélations supérieures à 0,3 avec au moins deux axes, nous allons donc l'éliminer et refaire l'analyse.

Tableau 62 : Communalités et contributions factorielles de l'échelle de l'engagement sociétal issues de la deuxième itération (après rotation Varimax)

Items de la variable engagement sociétal	Facteur1	Facteur 2	Facteur 3	Communalités
ENGAG1	-0,072	0,016	0,501	0,855
ENGAG2	0,148	0,026	0,754	0,923
ENGAG3	-0,075	0,105	0,483	0,385
ENGAG5	0,447	0,255	0,054	0,772
ENGAG6	0,510	0,075	-0,109	0,798
ENGAG7	0,614	0,029	-0,194	0,380
ENGAG8	0,239	0,681	0,088	0,852
ENGAG9	0,031	0,858	0,134	0,763
ENGAG10	-0,032	0,902	0,213	0,915

L'ACP reconduite fournit un $KMO = 0,612$. Les trois dimensions restituent 74,915% de la variance totale. La structure factorielle après élimination de l'item à cheval entre deux axes est donc tridimensionnelle et semble meilleure. Toutefois, l'examen des communalités démontrent que les items « ENGAG3 » et « ENGAG7 » présentent des valeurs inférieures à 0,4. Nous procédons alors à leur élimination et reconduisons une troisième ACP.

Tableau 63 : Communalités et contributions factorielles de l'échelle de l'engagement sociétal issues de la troisième itération (après rotation Varimax)

Items de la variable engagement sociétal	Facteur1	Facteur 2	Facteur 3	Communalités
ENGAG1	-0,249	-0,141	0,898	0,888
ENGAG2	-0,137	0,062	0,690	0,952
ENGAG5	0,655	0,031	0,120	0,785
ENGAG6	0,717	0,008	0,035	0,895
ENGAG8	0,261	0,898	0,071	0,785
ENGAG9	0,217	0,902	-0,183	0,874
ENGAG10	-0,234	0,938	-0,086	0,941

Une fois les deux items perturbateurs éliminés, le KMO passe à une valeur égale à 0,616. Le pourcentage de la variance restituée par les trois facteurs s'est nettement amélioré passant de 74,915% à 87,423%. Les communalités sont supérieures à 0,4. La structure factorielle obtenue à l'issue de la troisième itération semble être plus stable et meilleure.

Le premier facteur comporte les deux items «ENGAG5 » et «ENGAG6». Le deuxième facteur comporte les trois items «ENGAG8» et «ENGAG9» et « ENGAG10 ». Le troisième facteur comporte les deux items «ENGAG1» et « ENGAG2».

Ceci étant établi nous procédons à présent à la vérification de la cohérence interne de l'échelle.

II.3.2. Cohérence interne de l'échelle de l'engagement sociétal

Nous procédons dans ce qui suit à la vérification de la cohérence interne de la structure factorielle obtenue moyennant le critère Alpha de Cronbach.

Tableau 64 : Alpha de Cronbach des facteurs de l'échelle de l'engagement sociétal

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	2	0,606
2	3	0,677
3	2	0,814

Le premier facteur et le troisième facteur présentent une bonne fiabilité avec une valeur supérieure à 0,7 en nous référant à Nunnally (1978). Le premier et le deuxième facteur disposent d'alphas acceptables en se référant au seuil de 0,6 fixé par Evrard et al. (2003). Le troisième facteur présente un alpha de Cronbach supérieur à 0,8. Cette valeur est considérée comme bonne puisqu'elle est supérieure à 0,7.

II.3.3. Interprétation des axes retenus

En résumé, trois facteurs sont retenus pour le reste des analyses. Les deux items afférents au premier facteur permettent de mesurer l'engagement sociétal de continuité. Il se base sur une perspective de gain de bénéfices ou de réduction de coûts en contre partie de son engagement dans les démarches sociétales de l'entreprise. Le deuxième facteur renvoie à l'engagement sociétal normatif. Ses trois items portent sur le sentiment d'obligation morale de s'engager dans les initiatives de RSE puisque c'est le comportement qu'on estime correct d'adopter. Cette obligation émane de la loyauté du salarié à l'égard de son entreprise ou de sa communauté. Enfin le troisième facteur comporte deux items exprimant l'engagement sociétal affectif qui renvoie à l'attachement émotionnel ressenti par le salarié à l'égard des démarches sociétales de son entreprise.

II.4. Validation de l'échelle de mesure de la participation aux démarches de RSE

Nous procéderons dans ce qui suit à l'examen de la dimensionnalité de l'échelle de la participation aux démarches de RSE qui représente la variable à expliquer de notre modèle. Nous vérifierons ensuite sa fiabilité et nous procéderons à l'interprétation des axes retenus.

II.4.1. Dimensionnalité de l'échelle de participation aux démarches de RSE

La mesure de $KMO = 0,500$ et le test de sphéricité de Bartlett : 34,523 ($p=0,000$) indiquent que les corrélations entre les items sont de bonne qualité et nous pouvons rejeter l'hypothèse

nulle voulant que les données proviennent d'une population pour laquelle la matrice serait une matrice d'identité. Les MSA sont également égales à 0,5 témoignant d'une bonne adéquation des items. L'échelle remplit bien les conditions de l'application de l'analyse factorielle en composantes principales (ACP). Le critère de Kaiser indique l'existence d'une seule dimension qui restitue 53,275% de la variance totale.

Tableau 65 : Résultats de la quantité de variance restituée par la variable participation aux démarches de RSE

Composantes	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulé
1	1,055	53,275	53,275	1,065	53,275	53,275
2	0,935	46,725	100,000			
KMO : 0,500 ; Test de Bartlett : 34,523 (p=0,000); MSA=0,5						

L'examen des communalités démontre que les valeurs des deux items sont supérieures à 0,4. Nous présentons dans le tableau ci-dessous les corrélations entre les items ainsi que la corrélation des items avec le seul axe retenu.

Tableau 66 : Communalités et contributions factorielles de l'échelle de la participation aux démarches de RSE

Items de la variable participation aux démarches de RSE	Facteur	Communalités
PARTICIP1	0,730	0,533
PARTICIP2	0,614	0,470

La corrélation des deux items montre une structure factorielle claire. Le facteur retenu est ainsi bien établi. nous procédons à présent à la vérification de la cohérence interne de l'échelle.

II.4.2. Cohérence interne et interprétation des axes de l'échelle de la participation aux démarches de RSE

Nous procédons dans ce qui suit à la vérification de la cohérence interne de la structure factorielle obtenue moyennant le critère Alpha de Cronbach.

Tableau 67 : Alpha de Cronbach de l'échelle de participation aux démarches de RSE

Facteurs	Nombre d'items	Alpha de Cronbach
1	2	0,639

Le facteur retenu présente une fiabilité acceptable avec une valeur supérieure à 0,6 en nous référant au seuil fixé par Evrard et al. (2003). Les deux items sont cohérents l'un avec l'autre et porte sur l'expérience participative du salarié aux initiatives de responsabilité sociétale. Le premier item « PARTICIP1 » reflète la participation comportementale collaborative à ces démarches à travers le travail d'équipe. Le deuxième item « PARTICIP2 » représente la participation dans le processus décisionnel relatif aux initiatives sociétales. Cette structure est en bonne adéquation avec nos présupposés théoriques.

Cette phase exploratoire nous a permis d'épurer les instruments de mesure des variables d'entrée, de processus et de sortie. Ainsi, pour chacune des échelles, nous avons procédé à une analyse en composante principale (ACP) et calculé l'alpha de Cronbach. Pour les quatre échelles présentes dans notre questionnaire, trois sont multidimensionnelles et une seule est unidimensionnelle. Elles présentent toutes des fiabilités acceptables (Alpha de Cronbach supérieur ou égal à 0,6) à excellents (Alpha de Cronbach supérieur ou égal à 0,8).

Les résultats de l'analyse exploratoire sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau 68 : Résumé des résultats de l'analyse factorielle exploratoire (AFE)

Variables	Dimensions	Items	KMO	Pourcentage de var. restituée	Cohérence interne
Perception des jeux politiques positifs	au niveau individuel	5	0,58	75,693	0,771
	au niveau du groupe	3			0,725
	au niveau organisationnel	2			0,983
Perception des jeux politiques négatifs	Au niveau individuel	3	0,612	77,613	0,715
	Au niveau du groupe	3			0,686
	Au niveau organisationnel	3			0,829
Engagement sociétal	Affectif	2	0,616	87,423	0,606
	De continuité	2			0,677
	Normatif	3			0,814
Participation aux démarches RSE	Construit Unidimensionnel	2	0,500	53,275	0,639

Nous poursuivons à présent les analyses complémentaires de la phase confirmatoire afin de vérifier d'un côté la validité des échelles des mesures et de l'autre la stabilité des indicateurs de cohérence interne.

SECTION III. ANALYSES FACTORIELLES CONFIRMATOIRES

Le but des analyses factorielles confirmatoires est de s'assurer de la validité des échelles de mesures et de leurs bonnes qualités psychométriques. L'analyse en composantes principales (ACP) conduite sur les quatre échelles de mesure a permis d'identifier les structures latentes des instruments de mesure à postériori. Le but de l'analyse confirmatoire (AFC) sera alors de compléter le processus de validation des échelles et de vérifier l'adéquation des données au modèle théorique dans le cadre d'une démarche hypothético déductive où les hypothèses portant sur les variables latentes sont formulées à priori. L'analyse factorielle confirmatoire sera réalisée moyennant le logiciel AMOS 24 en appliquant les méthodes d'équations structurelles. Le recours à ces méthodes afin de spécifier les relations entre les variables latentes et les variables observables se fait à travers la construction de modèles de mesure, pour chaque construit, en se basant sur les dimensions obtenues par l'ACP. Une analyse factorielle confirmatoire (AFC) est par la suite pratiquée sur ces modèles en vue de confirmer et vérifier la validité du construit pour les quatre instruments de mesure, pris de façon simultanée.

Parmi les méthodes d'estimation des modèles des équations structurelles, nous allons adopter la méthode du Maximum de Vraisemblance (ML). Il s'agit de la technique la plus utilisée et considérée comme étant la plus robuste (Benson et al., 1994). Cependant, cette méthode est liée à un certain nombre de conditions contraignantes relatives au respect de la multinormalité de la distribution des variables et à la taille importante de l'échantillon.

Le critère de Mardia (1970) représente le test le plus communément utilisé afin de vérifier la multinormalité. En général, une valeur du Mardia inférieure à 3 indique que l'hypothèse de la multinormalité est satisfaite (Romeu et Ozturk, 1993). Toutefois, plus le modèle est complexe et comprend un nombre élevé de variables latentes, plus la valeur du Mardia peut augmenter ce qui rend ainsi la distribution anormale.

Pour la taille de l'échantillon, tel que cité précédemment, Roussel et al.(2002) recommandent vivement un échantillon de taille minimale comprise entre 100 et 150 pour l'application des équations structurelles alors qu'une taille comprise entre 200 et 300 individus serait idéale. Etant donné que notre échantillon final comprend 141 individus, nous ferons appel à une procédure de duplication de l'échantillon, à savoir le « *Bootstrap* » de Bollen et Stine (1992). En effet, cette procédure de ré-échantillonnage permet de contourner les problèmes de normalité et du nombre d'observations modérément modeste (Byrne, 2001 ; Preacher et

Hayes, 2004) en élaborant des sous-échantillons aléatoires à partir de l'échantillon étudié. Le « *Bootstrap* » nous permet ainsi de remédier à toute déviation possible par rapport à la distribution de la loi normale et de poursuivre les analyses factorielles confirmatoires sur l'ensemble des échelles ainsi que sur le modèle de mesure global. Dans ce sens, nous présenterons tout d'abord les résultats spécifiques à la perception des jeux politiques positifs, à la perception des jeux politiques négatifs, à l'engagement sociétal et à la participation aux démarches de RSE, avant d'exposer les résultats spécifiques au modèle de mesure global. Nous détaillons dans le tableau suivant les étapes de cette démarche ainsi que les règles de décision correspondantes.

Tableau 69 : Règles de décision de l'analyse factorielle exploratoire (AFE)

Étapes de l'analyse	Règles de décision
<p>1. Examen de l'ajustement du modèle de mesure et application des modifications si nécessaire</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Examen des indices d'ajustements du modèle de mesure à savoir les indices absolus, incrémentaux et de parcimonie et procéder à des modifications en cas de mauvaise qualité de l'ajustement du modèle - Examen des coefficients non-standardisés qui doivent être significatifs et des coefficients standardisés qui doivent être inférieurs à 1 au niveau de chaque item et son élimination si ces critères ne sont pas remplis - Examen du coefficient de détermination R^2, qui représente la part de variance expliquée par le modèle de régression, au niveau de chaque item et son élimination si sa valeur est faible. - Examen des variances calculées des termes d'erreurs et élimination des items correspondants dont la variance est non significatif. Si la variance est négative, il convient de la fixer en imposant une contrainte de 0,0005 (Roussel et al., 2002 ; Akrouf, 2010).
<p>2. Examen de la fiabilité et de la validité des échelles de mesure</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Examen de la fiabilité de l'échelle avec le calcul du coefficient du rho de Joreskog (1971). Sa valeur doit être supérieure à 0,7 pour estimer que l'échelle a une bonne fiabilité (Roussel et al., 2002). - Examen de la validité convergente avec le calcul du rho de Fornell et Larcker (1981). Sa valeur doit être supérieure à 0,5 afin de confirmer la validité convergente du construit. - Examen de la validité discriminante en s'appuyant sur l'approche de Fornell et Larcker (1981)

<p>3. Examen de la possibilité d'existence de facteurs de second ordre</p>	<p>Examen des corrélations entre les variables latentes d'un même construit. Si elles sont fortes, il faut envisager l'existence de facteurs de second-ordre (sous conditions), soutenant la pertinence d'un niveau d'analyse d'ordre supérieur des variables étudiées.</p> <p>En effet, les facteurs de premier ordre doivent être corrélés au minimum au seuil de 0.6 afin de justifier l'existence de facteurs de second ordre.</p>
---	--

III.1. Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de perception des jeux politiques positifs

L'échelle de la perception des jeux politiques positifs est une échelle réflexive. Celle-ci est purifiée et tridimensionnelle composée de cinq items pour la première dimension (perception des jeux politiques positifs au niveau individuel), trois items pour la deuxième dimension (perception des jeux politiques positifs au niveau du groupe) et deux items pour la troisième dimension (perception des jeux politiques positifs au niveau de l'organisation). Nous recourons à l'analyse factorielle confirmatoire afin de vérifier dans un premier temps les indices d'ajustement et la qualité des estimateurs du modèle de mesure de la perception des jeux politiques positifs construit à partir de la structure factorielle obtenue à l'issue de l'ACP. Dans un deuxième temps, nous vérifierons la fiabilité et les validités convergentes et discriminantes des variables du modèle. Enfin nous examinerons la possibilité de recourir aux facteurs de second ordre.

Les indices d'ajustement de l'échelle se présentent dans le tableau suivant.

Tableau 70 : Qualité d'ajustement de l'échelle perception des jeux politiques positifs

Catégories d'indice	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2	83,5 (ddl= 38, p=0,001)	Aucune (p associé)
	GFI	0,97	> 0,9
	AGFI	0,93	> 0,9
	RMR	0,06	< 10%
	RMSEA	0,03	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,97	> 0,9
	CFI	0,98	> 0,9
Indices parcimonieux	χ^2 normé	2,19	Inférieure à 2 et ne doit pas dépasser 5
	PNFI	0,52	La plus élevée possible
	PGFI	0,60	La plus élevée possible

Nous constatons que les indices d'ajustement du modèle sont globalement satisfaisants. Le χ^2 normé (χ^2/ddl) égal à 2,19 indique que le modèle est parcimonieux et semble bien s'ajuster aux données. Les indicateurs GFI, AGFI, NFI et CFI sont supérieurs à 0,9. Le RMR et le RMSEA sont inférieurs aux seuils fixés avec des valeurs respectives égales à 6% et 0,03. Les autres indicateurs (PNFI et PGFI) présentent également des valeurs acceptables. Nous passons à présent à l'examen de la qualité des estimateurs de l'échelle de perception des jeux politiques positifs.

Tableau 71 : Résultats des estimations de l'échelle perception des jeux politiques positifs

Dimensions	Items	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	SMC
Perception des jeux politiques positifs individuels	JPP1	1,000			0,910	0,828
	JPP2	0,938	32,386	***	0,975	0,952
	JPP3	0,475	7,544	***	0,440	0,194
	JPP4	0,683	12,330	***	0,649	0,421
	JPP5	0,441	4,859	***	0,319	0,102
Perception des jeux politiques positifs de groupe	JPP6	1,000			0,704	0,496
	JPP7	0,653	8,797	***	0,883	0,780
	JPP8	0,615	8,889	***	0,602	0,363
Perception des jeux politiques positifs organisationnels	JPP9	1,000			0,909	0,827
	JPP10	1,451	14,037	***	0,697	0,485

Nous constatons que les coefficients non standardisés sont significatifs. Les coefficients standardisés sont inférieurs à 1 et Les variances calculées sont significatives et positives. Les coefficients des carrés des corrélations multiples (SMC) présentent toutefois quelques valeurs relativement faibles surtout pour l'item « JPP5 » qui n'explique que 10,2% de la variance. Ceci nous amène à émettre certaines réserves à l'égard de cette échelle avant de passer à l'examen de sa fiabilité et de sa validité convergente et discriminante. Nous présentons dans le tableau suivant les résultats de l'analyse de fiabilité des dimensions de l'échelle de perception des jeux politiques positifs moyennant le calcul du Rhô de Jöreskog (1971).

Tableau 72 : Fiabilité de l'échelle de perception des jeux politiques positifs

Dimensions	Rhô de Jöreskog	Seuil d'acceptation
Perception des jeux politiques positifs individuels	0,75	> 0,7 selon Jöreskog (1971)
Perception des jeux politiques positifs de groupe	0,77	
Perception des jeux politiques positifs organisationnels	0,81	

Avec des valeurs supérieures à 0,7 pour chacune de ses dimensions, l'échelle de perception des jeux politiques positifs s'avère fiable selon le critère du Rhô de Jöreskog.

Nous examinons à présent la validité convergente moyennant le calcul du rhô de validité convergente.

Tableau 73 : Validité convergente de l'échelle de perception des jeux politiques positifs

Dimensions	Rhô de validité convergente	Seuil d'acceptation
Perception des jeux politiques positifs individuels	0,82	> 0,5 selon Fornell et Larcker (1981)
Perception des jeux politiques positifs de groupe	0,69	
Perception des jeux politiques positifs organisationnels	0,84	

Avec des valeurs supérieures à 0,5 pour chacune de ses dimensions, la validité de l'échelle de perception des jeux politiques positifs est vérifiée selon le critère du rhô de Fornell et Larcker (1981). Nous nous assurons dans ce qui suit de la validité discriminante de l'échelle de mesure. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 74 : Validité discriminante de l'échelle de perception des jeux politiques positifs

	Perception des jeux politiques positifs individuels	Perception des jeux politiques positifs de groupe	Perception des jeux politiques positifs organisationnels
Perception des jeux politiques positifs individuels	0,83		
Perception des jeux politiques positifs de groupe	0,01	0,69	
Perception des jeux politiques positifs organisationnels	0,51	0,23	0,84

Les résultats montrent que le Rho de validité convergente est supérieur aux carrés des corrélations entre les variables latentes (perception des jeux politiques positifs individuels, Perception des jeux politiques positifs de groupe, perception des jeux politiques positifs organisationnels). La validité discriminante de l'échelle est donc vérifiée.

Les trois dimensions théoriquement sont également distinctes dans la pratique. À ce niveau, nous allons examiner les corrélations entre les trois dimensions pour envisager la possibilité de passer au construit de second-ordre. Les corrélations entre la perception des jeux politiques positifs individuels et la perception des jeux politiques positifs

organisationnels et entre la perception des jeux politiques positifs de groupe et la perception des jeux politiques positifs organisationnels sont respectivement de l'ordre de 0,72 et 0,49.

Toutefois la corrélation entre la perception des jeux politiques positifs individuels et la perception des jeux politiques positifs de groupe est faible de l'ordre de 0,12 est largement inférieur au seuil de 0,5. Cette faible corrélation ne nous permet pas de définir un construit de second ordre pour la variable étudiée. L'analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure de la perception des jeux politiques positifs est présentée dans l'annexe 4.

III.2. Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de perception des jeux politiques négatifs

L'échelle de la perception des jeux politiques négatifs est une échelle réflexive. Celle-ci est purifiée et tridimensionnelle composée de trois items pour la première dimension, trois items pour la deuxième dimension et trois items pour la troisième dimension. Nous recourons à l'analyse factorielle confirmatoire afin de vérifier dans un premier temps les indices d'ajustement et la qualité des estimateurs du modèle de mesure de la perception des jeux politiques négatifs, construit à partir de la structure factorielle obtenue à l'issue de l'ACP. Dans un deuxième temps, nous vérifierons la fiabilité et les validités convergentes et discriminantes des variables du modèle. Enfin nous examinerons la possibilité de recourir aux facteurs de second ordre

Tableau 75 : Qualité d'ajustement de l'échelle perception des jeux politiques négatifs

Catégories d'indice	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2	50,14 (ddl= 28,p=0,000)	Aucune (p associé)
	GFI	0,91	> 0,9
	AGFI	0,98	> 0,9
	RMR	0,02	< 10%
	RMSEA	0,04	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,93	> 0,9
	CFI	0,91	> 0,9
Indices parcimonieux	χ^2 normé	1,79	Inférieure à 2 et ne doit pas dépasser 5
	PNFI	0,69	La plus élevée possible
	PGFI	0,58	La plus élevée possible

Nous constatons que les indices d'ajustement du modèle sont globalement satisfaisants. Le χ^2 normé (χ^2 /ddl) égal à 1,79 indique que le modèle est parcimonieux et semble bien s'ajuster aux données. Les indicateurs GFI, AGFI, NFI et CFI sont supérieurs à 0,9. Le RMR et le

RMSEA sont inférieurs aux seuils fixés avec des valeurs respectives égales à 2% et 0,04. Les autres indicateurs (PNFI et PGFI) présentent également des valeurs acceptables.

Nous passons à présent à l'examen de la qualité des estimateurs de l'échelle de perception des jeux politiques négatifs.

Tableau 76 : Résultats des estimations de l'échelle perception des jeux politiques négatifs

Dimensions	Items	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	SMC
Perception des jeux politiques négatifs individuels	JPN1	1,000			0,744	0,553
	JPN2	0,910	9,473	***	0,748	0,560
	JPN3	1,170	13,389	***	0,987	0,973
Perception des jeux politiques négatifs de groupe	JPN4	1,000			0,698	0,487
	JPN5	0,772	4,527	***	0,419	0,175
	JPN6	1,602	5,140	***	0,915	0,837
Perception des jeux politiques négatifs organisationnels	JPN7	1,000			0,948	0,898
	JPN8	0,875	17,875	***	0,885	0,783
	JPN10	0,559	11,343	***	0,728	0,529

Les résultats indiquent que les coefficients non standardisés sont significatifs. Les coefficients standardisés sont inférieurs à 1 et les variances calculées sont significatives et positives.

Les items sont significativement liés aux variables latentes (C.R > 1,96). Les coefficients des carrés des corrélations multiples (SMC) présentent toutefois quelques valeurs relativement faibles surtout pour l'item « JPN5 » qui n'explique que 17,5% de la variance. Ceci nous amène à émettre certaines réserves à l'égard de cette échelle avant de passer à l'examen de sa fiabilité moyennant le calcul du Rhô de Jöreskog.

Tableau 77 : Fiabilité de l'échelle de perception des jeux politiques négatifs

Dimensions	Rhô de Jöreskog	Seuil d'acceptation
Perception des jeux politiques négatifs individuels	0,86	> 0,7 selon Jöreskog (1971)
Perception des jeux politiques négatifs de groupe	0,72	
Perception des jeux politiques négatifs organisationnels	0,90	

Avec des valeurs supérieures à 0,7 pour chacune de ses dimensions, l'échelle de perception des jeux politiques négatifs s'avère fiable selon le critère du rhô de Jöreskog.

Nous examinons à présent la validité convergente moyennant le calcul du rhô de validité convergente.

Tableau 78 : Validité convergente de l'échelle de perception des jeux politiques négatifs

Dimensions	Rhô de validité convergente	Seuil d'acceptation
Perception des jeux politiques négatifs individuels	0,96	> 0,5 selon Fornell et Larcker (1981)
Perception des jeux politiques négatifs de groupe	0,83	
Perception des jeux politiques négatifs organisationnels	0,86	

Avec des valeurs supérieures à 0,5 pour chacune de ses dimensions, la validité de l'échelle de perception des jeux politiques négatifs est vérifiée selon le critère du rô de Fornell et Larcker (1981). Nous nous assurons dans ce qui suit de la validité discriminante de l'échelle de mesure.

Tableau 79 : Validité discriminante de l'échelle perception des jeux politiques négatifs

	Perception des jeux politiques négatifs individuels	Perception des jeux politiques négatifs de groupe	Perception des jeux politiques négatifs organisationnels
Perception des jeux politiques négatifs individuels	0,96		
Perception des jeux politiques négatifs de groupe	0,08	0,83	
Perception des jeux politiques négatifs organisationnels	0,10	0,01	0,86

Les résultats montrent que le Rho de validité convergente est supérieur aux carrés des corrélations entre les variables latentes (perception des jeux politiques négatifs individuels, Perception des jeux politiques négatifs de groupe, perception des jeux politiques négatifs organisationnels). La validité discriminante de l'échelle est donc vérifiée.

Les trois dimensions différentes théoriquement sont également distinctes dans la pratique. À ce niveau, nous allons examiner les corrélations entre les trois dimensions pour envisager la possibilité de passer au construit de second-ordre. En effet, les coefficients de corrélation entre les trois dimensions sont largement inférieurs au seuil de 0,5, ne permettant pas ainsi de passer à un construit de second-ordre pour la variable étudiée.

L'analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure de la perception des jeux politiques négatifs est présentée dans l'annexe 4.

III.3. Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de l'engagement sociétal

L'échelle de L'engagement sociétal est une échelle réflexive. Celle-ci est purifiée et tridimensionnelle composée de deux items pour la première dimension (engagement sociétal affectif), deux items pour la deuxième dimension (engagement sociétal de continuité) et trois items pour la troisième dimension (engagement sociétal normatif). Nous recourons à l'analyse factorielle confirmatoire afin de vérifier dans un premier temps les indices d'ajustement et la qualité des estimateurs du modèle de mesure de l'engagement sociétal construit à partir de la structure factorielle obtenue à l'issue de l'ACP. Dans un deuxième temps, nous vérifierons la fiabilité et les validités convergentes et discriminantes des variables du modèle. Enfin nous examinerons la possibilité de recourir aux facteurs de second ordre.

Tableau 80 : Qualité d'ajustement de l'échelle de l'engagement sociétal

Catégories d'indice	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2	26,8 (ddl= 15, p=0,004)	Aucune (p associé)
	GFI	0,92	> 0,9
	AGFI	0,80	> 0,9
	RMR	0,08	< 10%
	RMSEA	0,07	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,97	> 0,9
	CFI	0,97	> 0,9
Indices parcimonieux	χ^2 normé	1,78	Inférieure à 2 et ne doit pas dépasser 5
	PNFI	0,69	La plus élevée possible
	PGFI	0,42	La plus élevée possible

Nous constatons que les indices d'ajustement du modèle sont globalement satisfaisants. Le χ^2 normé (χ^2 /ddl) égal à 2,19 indique que le modèle est parcimonieux et semble bien s'ajuster aux données. Les indicateurs GFI, AGFI, NFI et CFI sont supérieurs à 0,9. Le RMR et le RMSEA sont inférieurs aux seuils fixés avec des valeurs respectives égales à 8% et 0,07. Les autres indicateurs (PNFI et PGFI) présentent également des valeurs acceptables.

Nous passons à présent à l'examen de la qualité des estimateurs de l'échelle de l'engagement sociétal.

Tableau 81 : Résultats des estimations de l'échelle engagement sociétal

Dimensions	Items	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	SMC
Engagement affectif	ENGAG1	1,000			0,883	0,780
	ENGAG2	2,806	16,343	***	0,068	0,105
Engagement de continuité	ENGAG5	1,000			0,873	0,763
	ENGAG6	0,595	8,612	***	0,530	0,281
Engagement normatif	ENGAG8	1,000			0,937	0,879
	ENGAG9	2,334	10,483	***	0,737	0,544
	ENGAG10	0,350	6,702	***	0,363	0,132

Nous constatons que les coefficients non standardisés sont significatifs. Les coefficients standardisés sont inférieurs à 1 et les variances calculées sont significatives et positives.

Les items sont significativement liés aux variables latentes (C.R > 1,96). Les coefficients des carrés des corrélations multiples (SMC) présentent toutefois quelques valeurs relativement faibles surtout pour l'item « ENGAG2 » qui n'explique que 10,5% de la variance. Ceci nous amène à émettre certaines réserves à l'égard de cette échelle avant de passer à l'examen de sa fiabilité moyennant le calcul du Rhô de Jöreskog.

Tableau 82 : Fiabilité de l'échelle de l'engagement sociétal

Dimensions	Rhô de Jöreskog	Seuil d'acceptation
Engagement sociétal affectif	0,93	> 0,7 selon Jöreskog (1971)
Engagement sociétal de continuité	0,78	
Engagement sociétal normatif	0,79	

Avec des valeurs supérieures à 0,7 pour chacune de ses dimensions, l'échelle de l'engagement sociétal s'avère fiable selon le critère du rhô de Jöreskog.

Nous examinons à présent la validité convergente moyennant le calcul du rhô de validité convergente.

Tableau 83 : Validité convergente de l'échelle de l'engagement sociétal

Dimensions	Rhô de validité convergente	Seuil d'acceptation
Engagement sociétal affectif	0,96	> 0,5selon Fornell et Larcker (1981)
Engagement sociétal de continuité	0,60	
Engagement sociétal normatif	0,84	

Avec des valeurs supérieures à 0,5 pour chacune de ses dimensions, la validité de l'échelle de l'engagement sociétal est vérifiée selon le critère du rhô de Fornell et Larcker (1981).

Nous nous assurons dans ce qui suit de la validité discriminante de l'échelle de mesure. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 84 : Validité discriminante de l'échelle de l'engagement sociétal

	Engagement sociétal affectif	Engagement sociétal de continuité	Engagement sociétal normatif
Engagement sociétal affectif	0,96		
Engagement sociétal de continuité	0,57	0,60	
Engagement sociétal normatif	0,36	0,21	0,84

Les résultats montrent que le Rho de validité convergente est supérieur aux carrés des corrélations entre les variables latentes (engagement sociétal affectif, engagement sociétal de continuité et engagement sociétal normatif). La validité discriminante de l'échelle est donc vérifiée. Les trois dimensions différentes théoriquement sont également distinctes dans la pratique.

À présent, nous examinerons les corrélations entre les trois dimensions pour envisager la possibilité de passer au construit de second ordre. Les corrélations entre ces dimensions avoisinent le seuil de 0,5 ce qui justifie qu'elles convergent vers un facteur de second ordre. De plus les contributions factorielles entre les trois construits du premier ordre et celui du second ordre sont proches du seuil de 0,5 (Roussel et al., 2012, p. 164) à savoir 0,64 pour l'engagement sociétal affectif, 0,91 pour l'engagement sociétal de continuité et 0,31 pour l'engagement sociétal normatif. Par ailleurs, nous avons procédé au calcul du coefficient cible ou TCI (Target Coefficient Index) qui correspond au rapport entre le Chi deux du modèle du premier ordre et celui du second ordre (Akrouf, 2010). Sa valeur, égale à $26,8 / 29,3 = 0,91$ indique que 91% de la covariance entre les facteurs du premier ordre peut être expliquée par le facteur de second ordre. On doit dans ce cas opter pour le modèle de second ordre.

La figure relative au modèle de second ordre est présentée dans l'Annexe 4

Tableau 85 : Coefficients de corrélation entre les trois dimensions de l'engagement sociétal

	Engagement sociétal affectif	Engagement sociétal de continuité	Engagement sociétal normatif
Engagement sociétal affectif	1		
Engagement sociétal de continuité	0,75	1	
Engagement sociétal normatif	0,60	0,46	1

Tableau 86: Résultats du modèle du second ordre de l'engagement sociétal

Construit second ordre	Construits premier ordre	Variances expliquées	Contributions factorielles
Engagement sociétal	Engagement sociétal affectif	0,41	0,64
	Engagement sociétal de continuité	0,82	0,91
	Engagement sociétal normatif	0,29	0,31

Nous exposons dans le tableau suivant les indices d'ajustement du modèle de second ordre.

Tableau 87 : Qualité d'ajustement du modèle de second ordre de l'engagement sociétal

Catégories d'indice	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2	29,3 (ddl= 17,p=0,000)	Aucune (p associé)
	GFI	0,98	> 0,9
	AGFI	0,80	> 0,9
	RMR	0,03	< 10%
	RMSEA	0,07	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,94	> 0,9
	CFI	0,93	> 0,9
Indices parcimonieux	χ^2 normé	1,72	Inférieure à 2 et ne doit pas dépasser 5
	PNFI	0,71	La plus élevée possible
	PGFI	0,45	La plus élevée possible

Les indices d'ajustement du modèle de second ordre sont proches du modèle de premier ordre et démontrent une bonne qualité d'ajustement du modèle. Nous examinons donc dans ce qui suit sa fiabilité.

Tableau 88 : Fiabilité du modèle de second ordre de l'engagement sociétal

Dimensions	Rhò de Jöreskog	Seuil d'acceptation
Engagement sociétal affectif	0,93	> 0,7 selon Jöreskog (1971)
Engagement sociétal de continuité	0,78	
Engagement sociétal normatif	0,79	

La structure de second ordre du modèle de l'engagement sociétal servira donc de base pour établir le modèle causal par la suite.

III.4. Analyses factorielles confirmatoires de l'échelle de la participation aux démarches de RSE

L'échelle de participation aux démarches de RSE est une échelle réflexive. Celle-ci est purifiée et unidimensionnelle composée de deux items. Nous recourrons à l'analyse factorielle confirmatoire afin de vérifier dans un premier temps les indices d'ajustement et la qualité des estimateurs du modèle de mesure de la participation aux démarches de RSE construit à partir de la structure factorielle obtenue à l'issue de l'ACP. Dans un deuxième temps, nous vérifierons la fiabilité et les validités convergentes et discriminantes des variables du modèle.

S'agissant d'un modèle juste identifié, la procédure sur le logiciel AMOS 24 n'indique pas les indices d'ajustement. Nous procédons alors à la vérification de la qualité des estimateurs de l'échelle de l'engagement sociétal.

S'agissant d'un modèle juste identifiable, la procédure sur le logiciel AMOS 24 n'indique pas les indices d'ajustement. Nous procédons alors à la vérification de la qualité des estimateurs de l'échelle de l'engagement sociétal.

Tableau 89 : Résultats des estimations de l'échelle engagement sociétal

Dimensions	Items	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	SMC
Participation aux démarches de RSE	PARTICIP1	1,000			0,828	0,617
	PARTICIP2	1,000			0,786	0,685

S'agissant du modèle de mesure d'un construit à deux items, il s'agit d'un modèle non identifiable puisque le produit des contributions factorielles est égal à la covariance des deux items. Afin de le rendre identifiable, nous avons opté pour la démarche préconisée par Akrouf (2010), qui consiste à imposer une deuxième contrainte égale à 1 au lien entre la variable latente et le deuxième item PARTICIP2. Suite à cette procédure, Nous constatons que les coefficients non standardisés sont significatifs et que les coefficients standardisés sont inférieurs à 1. Les variances calculées sont significatives et positives et les coefficients des carrés des corrélations multiples (SMC) présentent des valeurs jugées comme acceptables. Ceci nous permet donc de passer à l'examen de la fiabilité de l'échelle moyennant le calcul du Rhô de Jöreskog.

Tableau 90 : Fiabilité de l'échelle de la participation aux démarches de RSE

Echelle	Rhô de Jöreskog	Seuil d'acceptation
Participation aux démarches de RSE	0,78	> 0,7 selon Jöreskog (1971)

Avec une valeur supérieure à 0,7, l'échelle de la participation aux démarches de RSE s'avère fiable selon le critère du rhô de Jöreskog.

Nous examinons à présent la validité convergente moyennant le calcul du rhô de validité convergente.

Tableau 91 : Validité convergente de l'échelle de participation aux démarches de RSE

Echelle	Rhô de validité convergente	Seuil d'acceptation
Participation aux démarches de RSE	0,88	> 0,5 selon Fornell et Larcker (1981)

Avec une valeur supérieure à 0,5, la validité de l'échelle de la participation aux démarches de RSE est vérifiée selon le critère du rhô de Fornell et Larcker (1981).

Les résultats des différents tests nous permettent de confirmer que l'échelle de participation aux démarches de RSE est fiable et valide. L'analyse factorielle confirmatoire du modèle de mesure de la participation aux démarches de RSE est présentée dans l'annexe 4

Nous synthétisons dans le tableau suivant les résultats de l'AFC. Nous présenterons pour chaque construit retenu à l'issue de l'AFE trois indices d'ajustement (GFI, NFI et χ^2 normé), ainsi que les valeurs de fiabilité (rhô de Jöreskog) et de validité convergente (de Fornell et Larcker). Parmi les quatre échelles de mesure retenues, seules les dimensions du modèle de mesure du construit « engagement sociétal » remplissent les conditions de passage au construit de second-ordre. Ce modèle de mesure d'ordre deux sera conservé pour la suite des analyses compte tenu de sa bonne qualité d'ajustement aux données.

Tableau 92 : Récapitulatif des résultats de l'analyse factorielle confirmatoire (AFC)

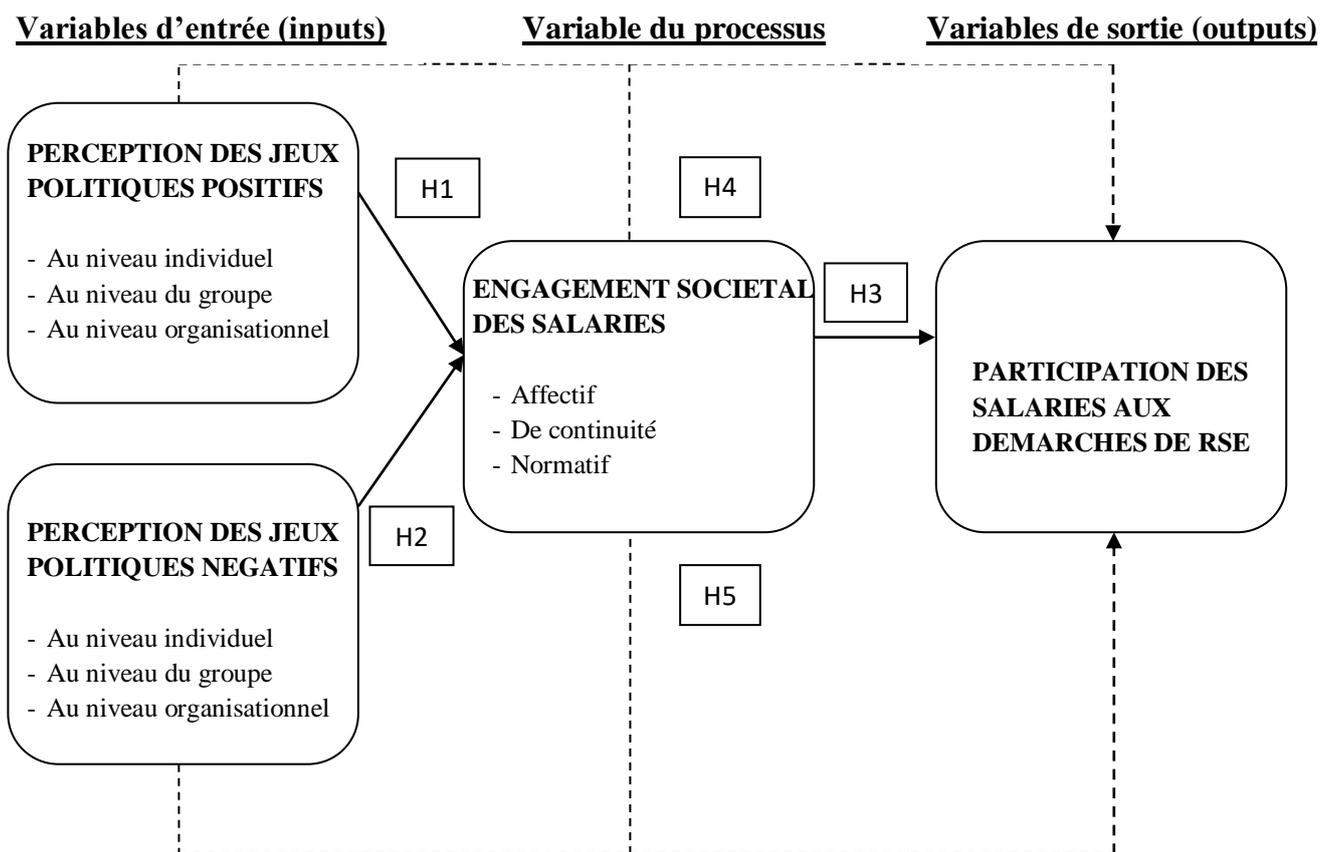
Construits	Dimensions	Nombre d'items	Ajustement du modèle de mesure			Fiabilité Rho de Joreskog	Validité convergente (premier ordre)	Validité convergente (second ordre)
			GFI	NFI	χ^2 normé			
Perception des jeux politiques positifs	Au niveau individuel	5	0,97	0,97	2,19	0,75	0,82	-
	Au niveau du groupe	3				0,77	0,69	-
	Au niveau organisationnel	2				0,81	0,84	-
Perception des jeux politiques négatifs	Au niveau individuel	3	0,91	0,93	1,79	0,86	0,96	-
	Au niveau du groupe	3				0,72	0,83	-
	Au niveau organisationnel	3				0,90	0,86	-
Engagement sociétal	Affectif	2	0,92	0,97	1,78	0,93	0,96	0,53
	De continuité	3				0,78	0,60	
	Normatif	2				0,79	0,84	
Participation aux démarches de RSE	Construit unidimensionnel	2	Modèle juste identifié			0,78	0,88	-

CONCLUSION DU CHAPITRE IX

La précision de la dimensionnalité, de la fiabilité et de la validité convergente et discriminante des échelles de mesure des quatre variables latentes intégrées dans notre modèle conceptuel nous a conduit à le reformuler.

Comme présenté dans la figure ci dessous, le modèle opératoire retenu comprend deux variables indépendantes tridimensionnelles, une variable médiatrice tridimensionnelle et une variable dépendante unidimensionnelle.

Figure 32 : Modèle opératoire de la recherche



En définitive, l'étape concernant la vérification de la validité des échelles est à présent terminée. Nous pouvons donc passer au test du modèle global.

CHAPITRE X. ANALYSES DE CAUSALITE, INTERPRETATION & DISCUSSION DES RESULTATS

Dans le précédent chapitre, nous avons pu vérifier la fiabilité et la validité des instruments de mesure grâce aux analyses factorielles exploratoires et confirmatoires (AFE et AFC).

Par conséquent, il est possible à présent de tester les différentes hypothèses qui sous tendent notre modèle de recherche. Pour ce faire, nous mobiliserons sous AMOS 24, les modèles des équations structurelles qui permettent de tester plusieurs causalités d'une manière simultanée. S'alignant sur l'analyse factorielle confirmatoire, l'analyse de causalité s'appuiera sur la méthode de Maximum de vraisemblance (M.L), associée à la procédure de duplication de l'échantillon Bootstrap de Bollen-Stine. A la différence de l'AFC qui se base sur des modèles de mesure, l'analyse de causalité mobilise des modèles de structures conçus et justifiés par un ensemble d'hypothèses en vue de vérifier les relations causales hypothétiques entre les variables latentes exogènes et endogènes issues du modèle (Roussel et al., 2002).

Nous reprenons dans le tableau suivant l'ensemble des hypothèses traduisant les relations causales de notre recherche.

Tableau 93 : Rappel de l'articulation des hypothèses de la recherche

Les hypothèses directes
H ₁ : La perception des jeux politiques positifs augmente l'engagement sociétal des salariés.
H ₂ : La perception des jeux politiques négatifs réduit l'engagement sociétal des salariés.
H ₃ : l'engagement sociétal augmente la participation des salariés aux démarches de RSE.
Les hypothèses de médiation
H ₄ : L'impact de la perception des jeux politiques positifs sur la participation aux démarches de RSE est médiatisé par l'engagement sociétal.
H ₅ : L'impact de la perception des jeux politiques négatifs sur la participation aux démarches de RSE est médiatisé par l'engagement sociétal.

Comme expliqué dans le tableau ci-dessus, notre modèle de recherche a été scindée en deux catégories selon la nature des hypothèses. Ceci est dû d'une part à la nature médiatrice de l'engagement sociétal et d'autre part à la taille relativement faible de l'échantillon associée au

problème de multinormalité¹ qui est susceptible de s'accroître en fonction du nombre de variables traitées. Nous testerons ainsi dans un premier temps les hypothèses directes et médiatrices moyennant plusieurs modèles de structure, ce qui garantit l'obtention de niveaux d'ajustement acceptables et d'estimations fiables des relations de causalité.

Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons à l'interprétation et à la discussion des résultats issus de ces analyses de causalité.

Partie I : Etude théorique
Chapitre I
Chapitre II
Chapitre III
Chapitre IV
Chapitre V



Partie II : Etude empirique
Chapitre VI
Chapitre VII
Chapitre VIII
Chapitre IX
Chapitre X

PLAN DU CHAPITRE

SECTION I : ANALYSES DE CAUSALITE

- I. Test des hypothèses directes**
- II. Test des hypothèses de médiation**

SECTION II : INTERPRETATION & DISCUSSION DES RESULTATS

- I. Effets directs de la perception des jeux politiques positifs sur l'engagement sociétal**
- II. Effets directs de la perception des jeux politiques négatifs sur l'engagement sociétal**
- III. Effets directs de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE**
- IV. Effets médiateurs de l'engagement sociétal sur la relation entre la perception des jeux politiques et la participation aux démarches de RSE**

¹ Les variables retenues respectent individuellement la condition de normalité selon les critères du Skewness et du Kurtosis sous SPSS et le critère de Mardia sous Amos (modèle de mesure). Toutefois dans le but de tester les liens de causalité, l'ensemble des variables retenues sera intégré dans un même modèle de structure. Par conséquent, le critère Mardia du modèle global indique une distribution non normale. De ce fait, nous avons choisi la méthode du Bootstrap pour s'affranchir de la condition de normalité du modèle global.

SECTION I. ANALYSES DE CAUSALITE

L'objectif de la présente partie est de tester l'ensemble des hypothèses de recherche. En effet, la reformulation de notre modèle de recherche, suite à l'étude de la dimensionnalité et de la fiabilité des échelles de mesure adoptées a permis d'établir que les hypothèses formulées se répartissent en deux catégories à savoir : les hypothèses relatives aux effets directs de la perception des jeux politiques sur l'engagement sociétal et de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE, et les hypothèses relatives aux effets médiateurs de l'engagement sociétal dans la relation entre la perception des jeux politiques et la participation aux démarches de RSE. En nous appuyant sur cette répartition nous présenterons dans ce qui suit les modèles de structure qui nous permettront de nous prononcer sur la validité des hypothèses de la recherche.

I.1. Test des hypothèses directes

Tel qu'établi précédemment, les hypothèses directes formulées dans le cadre de notre étude permettent tout d'abord, de rendre compte de l'existence de trois catégories d'effets savoir :

- Les effets de la perception des jeux politiques positifs sur l'engagement sociétal
- Les effets de la perception des jeux politiques négatifs sur l'engagement sociétal.
- Les effets de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE.

I.1.1. Test des effets directs de la perception des jeux politiques positifs sur l'engagement sociétal

Afin de tester ces effets, nous allons construire un modèle de structure qui reprend les dimensions de la perception des jeux politiques positifs identifiées suite à l'AFE et à l'AFC (variables exogènes) et l'engagement sociétal (modèle de second ordre) (variable endogène). La figure relative au modèle de structure associé à cette hypothèse est présentée en annexe 4.

Nous évaluons dans le tableau suivant la qualité d'ajustement du modèle de structure relatif aux effets de la perception des jeux politiques positifs sur l'engagement sociétal.

Tableau 94 : Qualité d’ajustement du modèle de structure relatif aux effets de la perception des jeux politiques positifs sur l’engagement sociétal

Catégories d’indice	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2	391,2(ddl= 116, p=0,002)	Aucune (p associé)
	GFI	0,94	> 0,9
	AGFI	0,92	> 0,9
	RMR	0,05	< 10%
	RMSEA	0,03	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,93	> 0,9
	CFI	0,94	> 0,9
Indices parcimonieux	χ^2 normé	3,37	Inférieure à 2 et ne doit pas dépasser 5
	PNFI	0,63	La plus élevée possible
	PGFI	0,54	La plus élevée possible
Bootstrap (300 réplifications)	P	7%	P associé

La qualité d’ajustement du modèle est globalement satisfaisante. En effet le Bootstrap pratiqué est significatif au seuil de 5% (p=7%) indiquant que le modèle est correct et s’ajuste bien aux données collectées. De plus, les indicateurs GFI, AGFI, NFI et CFI présentent des valeurs supérieures à 0,9. Le RMR et le RMSEA sont inférieurs aux seuils fixés avec des valeurs respectives égales à 5% et 0,03. Les autres indicateurs (PNFI et PGFI) présentent également des valeurs acceptables. Le χ^2 normé présente également une valeur convenable inférieure à 5 (3,37). Etant donné que le modèle de structure semble bien s’ajuster aux données, nous passons à l’examen des coefficients de régression. Nous présentons dans le tableau ci-dessus l’ensemble des résultats des estimations par les méthodes de maximum de vraisemblance (M.L) et de Bootstrap de Bollen-Stine.

Tableau 95 : Coefficients de régression relatifs aux effets de la perception des jeux politiques positifs sur l’engagement sociétal

Effets de la perception des jeux politiques positifs sur l’engagement sociétal	Résultats de l’estimation par la méthode maximum de vraisemblance (M.L)			Résultats de l’estimation par le Bootstrap (300 réplifications)			
	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	Bias	Coefficients de régression	Intervalle de confiance
EngRSE<--- Perception JPP indiv	0,396	2,711	,007	0,227	0,077	0,396	[0,077, 0,863]
EngRSE<--- Perception JPP groupe	0,756	3,292	***	0,453	-0,014	0,755	[0,388, 1,494]
EngRSE<--- PerceptionJPP org	0,317	3,961	***	0,604	0,017	0,317	[0,120, 0,552]

Les intervalles de confiance indiquent le seuil de significativité des coefficients de régression dans la mesure où un intervalle qui contient un zéro indique que le coefficient est non significatif. Dans notre cas les trois dimensions de la perception des jeux politiques positifs présentent des intervalles de confiance significatifs ce qui corrobore les résultats obtenus par la méthode de Maximum de vraisemblance.

L'hypothèse H1 est donc confirmée. A l'issue de cette analyse, nous pouvons affirmer que la perception des jeux politiques positifs augmente l'engagement sociétal des salariés.

I.1.2. Test des effets directs de la perception des jeux politiques négatifs sur l'engagement sociétal

Afin de tester ces effets, nous allons construire un modèle de structure qui reprend les dimensions de la perception des jeux politiques négatifs identifiées suite à l'AFE et à l'AFC (variables exogènes) et l'engagement sociétal (modèle de second ordre) (variable endogène). La figure relative au modèle de structure associé à cette hypothèse est présentée en Annexe 4. La première étape de notre analyse consiste à évaluer la qualité d'ajustement du modèle de structure relatif aux effets de la perception des jeux politiques négatifs sur l'engagement sociétal. En effet, la qualité de ces paramètres de départ est insatisfaisante. Il est donc nécessaire de procéder à des modifications afin d'améliorer l'ajustement du modèle. Pour ce faire, nous pouvons envisager deux possibilités. La première consiste à créer des liens de corrélation entre les erreurs, toutefois cela nécessite de s'appuyer sur un soubassement théorique rigoureux. La deuxième possibilité consiste en la suppression de l'item associé à l'origine de cette perturbation en s'appuyant sur la valeur d'indice de modification en l'absence d'une justification théorique. Nous avons opté pour cette deuxième alternative et avons procédé, de manière incrémentale à l'élimination de l'item perturbateur en se référant à la valeur d'indice de modification. A l'issue de plusieurs itérations, nous sommes parvenus à améliorer les paramètres d'ajustement, tel que présenté dans le tableau suivant.

Tableau 96 : Qualité d’ajustement du modèle de structure relatif aux effets de la perception des jeux politiques négatifs sur l’engagement sociétal (dernière itération)

Catégories d’indice	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2	213,1(ddl= 105,p=0,000)	Aucune (p associé)
	GFI	0,95	> 0,9
	AGFI	0,92	> 0,9
	RMR	0,04	< 10%
	RMSEA	0,03	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,92	> 0,9
	CFI	0,93	> 0,9
Indices parcimonieux	χ^2 normé	2,02	Inférieure à 2 et ne doit pas dépasser 5
	PNFI	0,88	La plus élevée possible
	PGFI	0,78	La plus élevée possible
Bootstrap (300 réplifications)	P	9%	P associé

La qualité d’ajustement du modèle est globalement satisfaisante. En effet le Bootstrap pratiqué est significatif ($p = 9\% > 5\%$) indiquant que le modèle est correct et s’ajuste bien aux données collectées. De plus, les indicateurs GFI, AGFI, NFI et CFI présentent des valeurs supérieures à 0,9. Le RMR et le RMSEA sont inférieurs aux seuils fixés avec des valeurs respectives égales à 4% et 0,03. Les autres indicateurs (PNFI et PGFI) présentent également des valeurs acceptables. Le χ^2 normé présente également une valeur convenable inférieure à 5 (2,02). Etant donné que le modèle de structure semble bien s’ajuster aux données, nous passons à l’examen des coefficients de régression.

Tableau 97: Coefficients de régression relatifs aux effets de la perception des jeux politiques négatifs sur l’engagement sociétal

Effets de la perception des jeux politiques négatifs sur l’engagement sociétal	Résultats de l’estimation par la méthode maximum de vraisemblance (M.L)				Résultats de l’estimation par le Bootstrap (300 réplifications)		
	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	Bias	Coefficients de régression	Intervalles de confiance
EngRSE<---Perception JPN indiv	-2,689	-1,578	0,115	-0,143	0,001	-2,689	[-0,997, 0,193]
EngRSE<---Perception JPN groupe	0,725	1,585	0,113	0,151	0,028	0,724	[-0,603, 0,614]
EngRSE<---PerceptionJPN org	-0,810	-6,601	0,000	-0,758	-0,031	-0,810	[0,279, 1,171]

Le tableau ci-dessus fournit l’ensemble des résultats des estimations par les méthodes de maximum de vraisemblance (M.L) et de Bootstrap de Bollen-Stine. Les résultats de la

méthode (M.L) confirment l'effet négatif et significatif de la perception des jeux politiques négatifs au niveau organisationnel sur l'engagement sociétal avec un coefficient de régression standardisé égal à -0,758 (C.R. = -6,601; $p=0,000$). Pour les dimensions perception des jeux politiques négatifs au niveau individuel et perception des jeux politiques négatifs au niveau du groupe, les effets sont non significatifs. Les résultats du Bootstrap de Bollen-Stine corroborent ces constats. Les valeurs de Bias tendent vers zéro, ce qui démontre que les résultats sont convergents et les coefficients de régression calculés par la méthode du Bootstrap sont très proches des coefficients de régression non standardisés calculés par la méthode M.L. Les intervalles de confiance indiquent que seule la variable perception des jeux politiques négatifs au niveau organisationnel présente un intervalle de confiance significatif (zéro est non inclus dans l'intervalle de confiance).

L'hypothèse H2 est donc confirmée. A l'issue de cette analyse, nous pouvons affirmer que la perception des jeux politiques négatifs réduit l'engagement sociétal des salariés.

I.1.3. Test des effets directs de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE

Afin de tester ces effets, nous allons construire un modèle de structure qui reprend les dimensions de l'engagement sociétal (modèle de second ordre) (variable endogène) et les dimensions de la participation aux démarches de RSE (variable exogène) identifiées suite à l'AFE et à l'AFC. La figure relative au modèle de structure associé à cette hypothèse est présentée en annexe 4. La première étape de notre analyse consiste à évaluer la qualité d'ajustement du modèle de structure relatif aux effets de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches RSE. En effet, nous constatons dans un premier temps que la qualité de ces paramètres de départ est insatisfaisante. Il est donc nécessaire de procéder à des modifications afin d'améliorer l'ajustement du modèle. Pour ce faire, nous avons opté pour la suppression de l'item perturbateur (associé aux erreurs) en se référant à la valeur d'indice de modification. A l'issue de plusieurs itérations, nous sommes parvenus à améliorer les paramètres d'ajustement, tel que présenté dans le tableau suivant.

Tableau 98 : Qualité d’ajustement du modèle de structure relatif aux effets de l’engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE (dernière itération)

Catégories d’indice	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2	82,4(ddl= 30,p=0,000)	Aucune (p associé)
	GFI	0,91	> 0,9
	AGFI	0,93	> 0,9
	RMR	0,06	< 10%
	RMSEA	0,04	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,91	> 0,9
	CFI	0,90	> 0,9
Indices parcimonieux	χ^2 normé	2,74	Inférieure à 2 et ne doit pas dépasser 5
	PNFI	0,71	La plus élevée possible
	PGFI	0,86	La plus élevée possible
Bootstrap (300 réplifications)	p	11%	P associé

La qualité d’ajustement du modèle est globalement satisfaisante. En effet le Bootstrap pratiqué est significatif ($p = 11\% > 5\%$) indiquant que le modèle est correct et s’ajuste bien aux données collectées. De plus, les indicateurs GFI, AGFI, NFI et CFI présentent des valeurs supérieures à 0,9. Le RMR et le RMSEA sont inférieurs aux seuils fixés avec des valeurs respectives égales à 6% et 0,04. Les autres indicateurs (PNFI et PGFI) présentent également des valeurs acceptables. Le χ^2 normé présente également une valeur convenable inférieure à 5 (2,74). Etant donné que le modèle de structure semble bien s’ajuster aux données, nous passons à l’examen des coefficients de régression.

Tableau 99: Coefficients de régression relatifs aux effets de l’engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE

Effets de l’engagement sociétal sur la participation aux démarches RSE	Résultats de l’estimation par la méthode maximum de vraisemblance (M.L)				Résultats de l’estimation par le Bootstrap (300 réplifications)			
	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	Bias	Coefficients de régression	Intervalles de confiance	
Particip RSE<--- EngRSE	0,531	5,459	0,000	0,694	0,007	0,531	[0,399, 0,699]	

Le tableau ci-dessus fournit l’ensemble des résultats des estimations par les méthodes de maximum de vraisemblance (M.L) et de Bootstrap de Bollen-Stine. Les résultats de la méthode (M.L) confirment l’effet Positif et significatif de l’engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE avec un coefficient de régression standardisé égal à

0,694(C.R. = 5,459; $p= 0,000$). Les résultats du Bootstrap de Bollen-Stine corroborent ces constats. La valeur de Bias tend vers zéro, ce qui démontre que les résultats sont convergents et le coefficient de régression calculé par la méthode du Bootstrap est identique au coefficient de régression non standardisés calculés par la méthode M.L. Les intervalles de confiance indiquent également la significativité des valeurs (zéro est non inclus dans l'intervalle de confiance).

L'hypothèse H3 est donc confirmée. A l'issue de cette analyse, nous pouvons affirmer que la l'engagement sociétal augmente la participation des salariés aux démarches de RSE.

I.2. Test des hypothèses de médiation

Dans le cadre de ces hypothèses, nous testerons deux effets médiateurs distincts :

- L'effet médiateur de l'engagement sociétal sur la relation entre la perception des jeux politiques positifs et la participation aux démarches de RSE
- L'effet médiateur de l'engagement sociétal sur la relation entre la perception des jeux politiques négatifs et la participation aux démarches de RSE

Pour ce faire nous nous appuyerons sur la démarche proposée par Baron et Kenny (1986) et améliorée par Kenny et al. (1998). Représentant l'une des méthodes causales les plus utilisées pour l'analyse des effets de médiation (El Akremi et Roussel, 2003), cette démarche comprend quatre conditions successives :

- Vérifier la significativité de l'effet exercé par la variable indépendante sur la variable dépendante afin de s'assurer de l'existence d'un impact à médier.
- Vérifier la significativité de l'effet exercé par la variable indépendante sur la variable médiatrice.
- Vérifier la significativité de l'effet exercé par la variable médiatrice sur la variable dépendante en contrôlant statistiquement la variable indépendante
- Vérifier l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante après l'introduction de la variable médiatrice afin d'établir une médiation complète si cet effet est nul, ou une médiation partielle si cet effet est significatif.

I.2.1. Test de l'effet médiateur de l'engagement sociétal dans la relation entre la perception des jeux politiques positifs et la participation aux démarches de RSE

Afin de tester cet effet, nous nous appuyerons sur la démarche de Baron et Kenny (1986). Ainsi nous vérifierons dans un premier temps si le lien entre la perception des jeux politiques positifs (Variable indépendante) et la participation aux démarches de RSE (Variable dépendante) est significatif. Dans un deuxième temps, nous testerons l'effet exercé par la perception des jeux politiques positifs sur la variable médiatrice engagement sociétal. La troisième étape consiste à vérifier l'effet exercé par l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE en contrôlant statistiquement la perception des jeux politiques positifs. Enfin, nous établirons s'il s'agit d'une médiation totale ou d'une médiation partielle.

1.2.1.1. Première étape : Test de l'effet de la perception des jeux politiques positifs sur la participation aux démarches de RSE

Afin de tester cet effet, nous allons construire un modèle de structure qui reprend les dimensions de la perception des jeux politiques positifs identifiées suite à l'AFE et à l'AFC (variables exogènes) et de la participation aux démarches de RSE (variable endogène). La figure relative au modèle de structure associé à cette hypothèse est présentée en annexe 4. Nous évaluons ci dessous la qualité d'ajustement du modèle de structure relatif aux effets de la perception des jeux politiques positifs sur la participation aux démarches de RSE.

Tableau 100 : Qualité d'ajustement du modèle de structure relatif aux effets de la perception des jeux politiques positifs sur la participation aux démarches de RSE

Catégories d'indice	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2	160,7(ddl=57, p=0,000)	Aucune (p associé)
	GFI	0,97	> 0,9
	AGFI	0,92	> 0,9
	RMR	0,06	< 10%
	RMSEA	0,03	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,90	> 0,9
	CFI	0,93	> 0,9
Indices parcimonieux	χ^2 normé	2,82	Inférieure à 2 et ne doit pas dépasser 5
	PNFI	0,82	La plus élevée possible
	PGFI	0,64	La plus élevée possible
Bootstrap (300 répliquions)	P	11%	P associé

La qualité d'ajustement du modèle est globalement satisfaisante. En effet le Bootstrap pratiqué est significatif au seuil de 5% ($p=11\%$) indiquant que le modèle est correct et s'ajuste bien aux données collectées. De plus, les indicateurs GFI, AGFI, NFI et CFI présentent des valeurs supérieures à 0,9. Le RMR et le RMSEA sont inférieurs aux seuils fixés avec des valeurs respectives égales à 6% et 0,03. Les autres indicateurs (PNFI et PGFI) présentent également des valeurs acceptables. Le χ^2 normé présente également une valeur convenable inférieure à 5 (2,82). Etant donné que le modèle de structure semble bien s'ajuster aux données, nous passons à l'examen des coefficients de régression

Tableau 101 : Coefficients de régression relatifs aux effets de la perception des jeux politiques positifs sur la participation aux démarches de RSE

Effets de la perception des jeux politiques positifs sur la participation aux démarches RSE	Résultats de l'estimation par la méthode maximum de vraisemblance (M.L)			Résultats de l'estimation par le Bootstrap (300 réplifications)			
	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	Bias	Coefficients de régression	Intervalles de confiance
Particip RSE<--- Perception JPP indiv	0,299	3,147	0,002	0,267	0,038	0,297	[0,062, 0,517]
Particip RSE<--- Perception JPP groupe	-0,056	-0,837	0,403	-0,079	-0,090	-0,056	[-1,189, 0,100]
Particip RSE<--- Perception JPP org	0,420	2,549	0,001	0,442	0,001	0,420	[0,091, 0,368]

Le tableau ci-dessus fournit l'ensemble des résultats des estimations par la méthode de maximum de vraisemblance (M.L). Les résultats confirment l'effet positif et significatif de la perception des jeux politiques positifs au niveau de l'individu et de l'organisation sur la participation aux démarches de RSE avec des coefficients de régression standardisés respectifs de 0,267 (C.R. = 3,147; $p=0,002$) et 0,442 (C.R. = 2,549; $p=0,004$). L'existence d'un impact à médiatiser entre ces deux dimensions et la variable dépendante est donc prouvée. Nous passons à la deuxième étape de la démarche de Baron et Kenny (1986)

1.2.1.2. Deuxième étape : Test de l'effet de la perception des jeux politiques positifs sur l'engagement sociétal

Cet effet a été précédemment testé dans le cadre des hypothèses directes (*cf.* Chap 10). L'ajustement de ce modèle a été évalué satisfaisant puisque le Bootstrap pratiqué est significatif au seuil de 5% ($p=7\%$) indiquant que le modèle est correct et s'ajuste bien aux données collectées. De plus le χ^2 normé présente une valeur convenable inférieure à 5 (3,37)

et les indicateurs GFI, AGFI, NFI et CFI présentent des valeurs supérieures à 0,9.

Le RMR et le RMSEA sont inférieurs aux seuils fixés avec des valeurs respectives égales à 5% et 0,03. Les autres indicateurs (PNFI et PGFI) présentent également des valeurs acceptables. Par ailleurs, les résultats de l'analyse par la méthode de Maximum de Vraisemblance ont montré que l'engagement sociétal est positivement et significativement influencé par la perception des jeux politiques au niveau individuel, au niveau du groupe et au niveau organisationnel avec des coefficients de régression standardisés respectifs de 0,227 (C.R. = 2,711; $p=0,007$), 0,453 (C.R. = 3,292 ; $p=0,000$) et 0,604 (C.R. = 3,961 ; $p=0,000$). Cette deuxième étape est donc validée et nous passons à présent à la troisième étape.

1.2.1.3. Troisième étape : Test de l'effet de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches RSE en contrôlant la perception des jeux politiques positifs

Afin de tester cet effet, nous allons construire un modèle de structure qui reprend les dimensions de la perception des jeux politiques positifs identifiées suite à l'AFE et à l'AFC (variables exogènes) l'engagement sociétal (variable médiatrice) et la participation aux démarches de RSE (variable endogène). La figure relative au modèle de structure associé à cette hypothèse est présentée en annexe 4. Nous évaluons dans le tableau suivant la qualité d'ajustement du modèle de structure relatif à l'effet de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE en contrôlant la perception des jeux politiques positifs.

Tableau 102 : Qualité d'ajustement du modèle de structure relatif à l'effet de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE en contrôlant la perception des jeux politiques positifs

Catégories d'indice	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2	226,6(ddl=152, $p=0,004$)	Aucune (p associé)
	GFI	0,94	> 0,9
	AGFI	0,96	> 0,9
	RMR	0,09	< 10%
	RMSEA	0,06	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,95	> 0,9
	CFI	0,91	> 0,9
Indices parcimonieux	χ^2 normé	1,49	Inférieure à 2 et ne doit pas dépasser 5
	PNFI	0,76	La plus élevée possible
	PGFI	0,52	La plus élevée possible
Bootstrap (300 répl)	p	8%	P associé

La qualité d'ajustement du modèle est globalement satisfaisante. En effet le Bootstrap pratiqué est significatif au seuil de 5% ($p=8\%$) indiquant que le modèle est correct et s'ajuste bien aux données collectées. De plus, les indicateurs GFI, AGFI, NFI et CFI présentent des valeurs supérieures à 0,9. Le RMR et le RMSEA sont inférieurs aux seuils fixés avec des valeurs respectives égales à 9% et 0,06. Les autres indicateurs (PNFI et PGFI) présentent également des valeurs acceptables. Le χ^2 normé présente également une valeur convenable inférieure à 5 (1,49). Etant donné que le modèle de structure semble bien s'ajuster aux données, nous passons à l'examen des coefficients de régression.

Tableau 103 : Coefficients de régression relatifs à l'effet de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE en contrôlant la perception des jeux politiques positifs

Effets de la perception des jeux politiques positifs + l'engagement sociétal sur la participation aux démarches RSE	Résultats de l'estimation par la méthode maximum de vraisemblance (M.L)				Résultats de l'estimation par le Bootstrap (300 réplifications)		
	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	Bias	Coefficients de régression	Intervalles de confiance
Particip RSE<--- EngRSE	0,250	4,840	0,000	0,477	0,021	0,247	[0,173, 0,385]
Particip RSE<--- Perception JPP indiv	0,140	2,098	0,003	0,100	0,004	0,141	[0,237, 0,443]
Particip RSE<--- Perception JPP groupe	-0,210	-1,849	0,492	-0,213	-0,068	-0,210	[-0,126, 0,173]
Particip RSE<--- Perception JPP org	0,110	2,037	0,003	0,383	0,001	0,110	[0,665, 1,760]

Le tableau ci-dessus fournit l'ensemble des résultats des estimations par la méthode de maximum de vraisemblance (M.L) et la méthode du Bootstrap de Bollen Stine. Les résultats confirment l'effet positif et significatif de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE en contrôlant statistiquement les dimensions de la perception des jeux politiques positifs. Le rôle médiateur de l'engagement sociétal est donc vérifié avec un coefficient de régression standardisé de 0,477 (C.R. = 4,840; $p=0,000$). Lors de la première étape de la démarche nous avons établi l'inexistence d'un lien à médiatiser entre la perception des jeux politiques positifs au niveau du groupe et la participation aux démarches de RSE. Nous vérifierons donc dans l'étape qui suit si la médiation est totale ou partielle pour les deux autres dimensions à savoir la perception des jeux politiques au niveau individuel et au niveau organisationnel.

1.2.1.4. Quatrième étape: vérification de la nature partielle ou totale de la médiation

La dernière étape de la démarche de Baron et Kenny (1986) permet de vérifier la nature partielle ou totale de la médiation en examinant la significativité des liens directs entre les dimensions de la variable indépendante de perception des jeux politiques positifs et celle dépendante de participation aux démarches de RSE.

Le tableau 6 montre que l'effet de la perception des jeux politiques positifs au niveau individuel sur la participation aux démarches de RSE en présence de l'engagement sociétal est significatif (coefficient standardisé = 0,100 ; C.R = 2,098 ; p= 0,003) mais inférieur à l'effet initial observé entre les deux variables lors de la première étape de la démarche (coefficient standardisé = 0,267 ; C.R = 3,147 ; p=0,002). La médiation est donc partielle pour cette dimension. L'effet de la perception des jeux politiques positifs au niveau organisationnel sur la participation aux démarches RSE en présence de l'engagement sociétal est également significatif (coefficient standardisé = 0,383 ; C.R = 2,037; p= 0,003) mais inférieur à l'effet initial observé entre les deux variables lors de la première étape de la démarche (coefficient standardisé = 0,442 ; C.R = 2,549 ; p=0,001). La médiation est donc partielle pour cette dimension également.

L'hypothèse 4 est donc validée, l'impact de la perception des jeux politiques positifs sur la participation aux démarches de RSE est partiellement médiatisé par l'engagement sociétal.

1.2.2. Test de l'effet médiateur de l'engagement sociétal dans la relation entre la perception des jeux politiques négatifs et la participation aux démarches de RSE

Afin de tester cet effet, nous nous appuyerons sur la démarche de Baron et Kenny (1986). Ainsi nous vérifierons dans un premier temps si le lien entre la perception des jeux politiques négatifs (Variable indépendante) et la participation aux démarches de RSE (Variable dépendante) est significatif. Dans un deuxième temps, nous validerons l'effet exercé par la perception des jeux politiques négatifs sur la variable médiatrice engagement sociétal. La troisième étape consiste à vérifier l'effet exercé par l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE en contrôlant statistiquement la perception des jeux politiques négatifs. Enfin, nous établirons s'il s'agit d'une médiation totale ou d'une médiation partielle.

1.2.2.1. Première étape : Test de l'effet de la perception des jeux politiques négatifs sur la participation aux démarches de RSE

Afin de tester cet effet, nous allons construire un modèle de structure qui reprend les dimensions de la perception des jeux politiques négatifs identifiées suite à l'AFE et à l'AFC (variables exogènes) et de la participation aux démarches de RSE (variable endogène). La figure relative au modèle de structure associé à cette hypothèse est présentée en annexe 4. Le tableau suivant évalue la qualité d'ajustement du modèle de structure relatif aux effets de la perception des jeux politiques négatifs sur la participation aux démarches de RSE.

Tableau 104 : Qualité d'ajustement du modèle de structure relatif aux effets de la perception des jeux politiques négatifs sur la participation aux démarches de RSE

Catégories d'indice	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2	170,7(ddl=45, p=0,02)	Aucune (p associé)
	GFI	0,91	> 0,9
	AGFI	0,85	> 0,9
	RMR	0,02	< 10%
	RMSEA	0,06	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,92	> 0,9
	CFI	0,88	> 0,9
Indices parcimonieux	χ^2 normé	3,79	Inférieure à 2 et ne doit pas dépasser 5
	PNFI	0,65	La plus élevée possible
	PGFI	0,51	La plus élevée possible
Bootstrap (300 répliquions)	P	23%	P associé

Nous constatons que certains paramètres d'ajustement présentent des valeurs relativement faibles tel que l'indicateur AGFI (0,85) et l'indicateur CFI (0,88), mais qui sont proches des seuils de tolérance. Le Bootstrap pratiqué est significatif au seuil de 5% (p=11%) indiquant que le modèle est correct et s'ajuste bien aux données collectées. De plus, les indicateurs GFI, et NFI présentent des valeurs supérieures à 0,9. Le RMR et le RMSEA sont inférieurs aux seuils fixés avec des valeurs respectives égales à 6% et 0,03. Les autres indicateurs (PNFI et PGFI) présentent aussi des valeurs acceptables. Le χ^2 normé présente également une valeur convenable inférieure à 5 (3,79). Nous passons à l'examen des coefficients de régression

Tableau 105: Coefficients de régression relatifs aux effets de la perception des jeux politiques négatifs sur la participation aux démarches de RSE

Effets de la perception des jeux politiques négatifs sur la participation aux démarches RSE	Résultats de l'estimation par la méthode maximum de vraisemblance (M.L)			Résultats de l'estimation par le Bootstrap (300 répliques)			
	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	Bias	Coefficients de régression	Intervalle de confiance
Particip RSE<--- Perception JPN indiv	-0,493	-4,135	0,000	-0,428	-0,031	-0,490	[-0,974, -0,087]
Particip RSE<--- Perception JPN groupe	-0,236	-2,721	0,007	-0,238	0,019	-0,236	[-0,445, -0,054]
Particip RSE<--- Perception JPN org	-0,094	-2,086	0,037	-0,202	-0,009	-0,094	[-0,254, -0,081]

Le tableau ci-dessus fournit l'ensemble des résultats des estimations par la méthode de maximum de vraisemblance (M.L) et le Bootstrap de Bollen-Stine. Les résultats confirment les effets négatifs et significatifs des trois dimensions de la perception des jeux politiques négatifs sur la participation aux démarches de RSE avec des coefficients de régression standardisés de -0,428 (C.R. = -4,135; $p=0,000$) pour la dimension relative au niveau individuelle, -0,238 (C.R. = -2,721; $p=0,007$) pour la dimension relative au niveau du groupe et -0,202 (C.R = -2,086 ; $p= 0,037$) pour la dimension relative au niveau organisationnel. L'existence d'un impact à médier entre la variable endogène et la variable exogène est donc prouvée. Nous passons à la deuxième étape de la démarche de Baron et Kenny (1986)

1.2.2.2. Deuxième étape : Test de l'effet de la perception des jeux politiques négatifs sur l'engagement sociétal

Cet effet a été précédemment testé dans le cadre de l'hypothèse directe H2 (Cf. Chap 10). L'ajustement de ce modèle a été évalué satisfaisant puisque le Bootstrap pratiqué est significatif au seuil de 5% ($p = 9\%$) indiquant que le modèle est correct et s'ajuste bien aux données collectées. De plus le χ^2 normé présente une valeur convenable inférieure à 5 (2,02) et les indicateurs GFI, AGFI, NFI et CFI présentent des valeurs supérieures à 0,9. Le RMR et le RMSEA sont inférieurs aux seuils fixés avec des valeurs respectives égales à 4% et 0,03. Les autres indicateurs (PNFI et PGFI) présentent également des valeurs acceptables.

Par ailleurs, les résultats de l'analyse par la méthode de Maximum de Vraisemblance ont montré que l'engagement sociétal est négativement et significativement influencé par la perception des jeux politiques au niveau organisationnel avec un coefficient de régression standardisé de -0,758 (C.R.= -6,601; p=0,000) tandis que l'impact des deux autres dimensions de la variable ne sont pas significatifs. Cette deuxième étape est donc validée et nous passons à présent à la troisième étape.

1.2.2.3. Troisième étape : Test de l'effet de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches RSE en contrôlant la perception des jeux politiques négatifs

Afin de tester cet effet, nous allons construire un modèle de structure qui reprend les dimensions de la perception des jeux politiques négatifs identifiées suite à l'AFE et à l'AFC (variables exogènes), l'engagement sociétal (variable médiatrice) et la participation aux démarches de RSE (variable endogène). La figure relative au modèle de structure associé à cette hypothèse est présentée en annexe 4. Nous évaluons dans le tableau suivant la qualité d'ajustement du modèle de structure relatif à l'effet de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE en contrôlant la perception des jeux politiques négatifs.

Tableau 106 : Qualité d'ajustement du modèle de structure relatif à l'effet de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE en contrôlant la perception des jeux politiques négatifs

Catégories d'indice	Indices	Valeurs obtenues	Valeurs de référence
Indices absolus	χ^2	332,3(ddl=136, p=0,014)	Aucune (p associé)
	GFI	0,87	> 0,9
	AGFI	0,89	> 0,9
	RMR	0,10	< 10%
	RMSEA	0,07	< 0,08, si possible à 0,05
Indices incrémentaux	NFI	0,92	> 0,9
	CFI	0,90	> 0,9
Indices parcimonieux	χ^2 normé	2,44	Inférieure à 2 et ne doit pas dépasser 5
	PNFI	0,56	La plus élevée possible
	PGFI	0,59	La plus élevée possible
Bootstrap (300 répliquions)	P	6%	P associé

Nous constatons que certains paramètres d'ajustement présentent des valeurs relativement faibles tels que l'indicateur GFI (0,87) et l'indicateur AGFI (0,89) mais qui sont proches des

seuils de tolérance. Le Bootstrap pratiqué est significatif et supérieur à 5% ($p=6\%$) indiquant que le modèle est correct et s'ajuste bien aux données collectées. De plus, les indicateurs CFI, et NFI présentent des valeurs supérieures à 0,9. Le RMR et le RMSEA sont inférieurs aux seuils fixés avec des valeurs respectives égales à 10% et 0,07.

Les autres indicateurs (PNFI et PGFI) présentent également des valeurs acceptables. Le χ^2 normé présente également une valeur convenable inférieure à 5 (2,44). Nous passons donc à l'examen des coefficients de régression.

Tableau 107: Coefficients de régression relatifs à l'effet de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE en contrôlant la perception des jeux politiques négatifs

Effets de la perception des jeux politiques négatifs + l'engagement sociétal sur la participation aux démarches RSE	Résultats de l'estimation par la méthode maximum de vraisemblance (M.L)			Résultats de l'estimation par le Bootstrap (300 réplifications)			
	Coefficients non standardisés	C.R	P	Coefficients standardisés	Bias	Coefficients de régression	Intervalles de confiance
Particip RSE<--- EngRSE	0,051	0,685	0,493	0,105	0,008	0,051	[-0,026, 0,184]
Particip RSE<--- Perception JPN indiv	-0,483	-4,154	0,000	-0,439	0,010	0,479	[-1,085, -0,110]
Particip RSE<--- Perception JPN groupe	-0,199	-2,444	0,015	-0,166	0,046	-0,200	[-0,387, -0,091]
Particip RSE<--- Perception JPN org	-0,105	-2,386	0,017	-0,240	0,006	-0,105	[-0,300, -0,053]

Le tableau ci-dessus fournit l'ensemble des résultats des estimations par la méthode de maximum de vraisemblance (M.L) et le Bootstrap de Bollen-Stine. Les résultats démontrent que l'effet de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE en présence de la perception des jeux politiques négatifs est non significatif avec un coefficient de régression standardisé de 0,105 (C.R.= 0,685; $p = 0,493$). Par conséquent le rôle médiateur de l'engagement sociétal dans la relation entre la perception des jeux politiques négatifs et la participation aux démarches de RSE ne peut être établi. L'hypothèse de médiation H5 est donc rejetée.

I. 3. Synthèse des résultats des tests d'hypothèses

Nous récapitulons dans les tableaux suivants les résultats relatifs aux tests des différentes hypothèses de la recherche. Sur l'ensemble des cinq hypothèses envisagées, seules quatre ont été confortées. Les hypothèses directes H1 et H3 ont été totalement validées. L'hypothèse directe H2 a été partiellement vérifiée. En effet, seul le rôle de la perception des jeux politiques négatifs au niveau organisationnel a été confirmé.

Concernant les hypothèses de médiation, les résultats de cette recherche supportent l'hypothèse H4 qui confirme l'effet médiateur de l'engagement sociétal sur la relation entre la perception des jeux politiques positifs au niveau individuel et au niveau organisationnel et la participation aux démarches de RSE. Par ailleurs, le rôle médiateur de l'engagement sociétal dans la relation entre la perception des jeux politiques négatifs et la participation aux démarches de RSE n'a pas pu être établi d'où le rejet de l'hypothèse H5.

Tableau 108 : Synthèse des résultats du test des hypothèses de recherche

Les hypothèses directes	Résultats
H ₁ : La perception des jeux politiques positifs augmente l'engagement sociétal des salariés.	Validée
H ₂ : La perception des jeux politiques négatifs réduit l'engagement sociétal des salariés.	Validée
H ₃ : l'engagement sociétal augmente la participation des salariés aux démarches de RSE.	Validée
Les hypothèses de médiation	
H ₄ : L'impact de la perception des jeux politiques positifs sur la participation aux démarches de RSE est médiatisé par l'engagement sociétal.	Validée
H ₅ : L'impact de la perception des jeux politiques négatifs sur la participation aux démarches de RSE est médiatisé par l'engagement sociétal.	Rejetée

Tableau109 : Récapitulatif du test des hypothèses de recherche

Hypothèses et effets étudiés		Résultats de l'estimation par la méthode (M.L)				Résultats de l'estimation par le Bootstrap (300 réplifications)		
		Coeff non std	C.R	P	Coeff std	Bias	Coeff de rég	Interv de conf
H1 : effets de la perception des jeux politiques positifs sur l'engagement sociétal	EngRSE<---Percep JPP indiv	0,396	2,711	0,007	0,227	0,077	0,396	[0,077, 0,863]
	EngRSE<---Perception JPP grp	0,756	3,292	***	0,453	-0,014	0,755	[0,388, 1,494]
	EngRSE<---PerceptionJPP org	0,317	3,961	***	0,604	0,017	0,317	[0,120, 0,552]
H2 : effets de la perception des jeux politiques négatifs sur l'engagement sociétal	EngRSE<---Perception JPN indiv	-0,366	-1,578	0,115	-0,143	0,001	-0,370	[-0,997, 0,193]
	EngRSE<---Perception JPN grp	0,258	1,585	0,113	0,151	0,028	0,258	[-0,603, 0,614]
	EngRSE <--- Perception JPN org	-0,810	-6,601	0,000	-0,758	-0,031	-0,810	[0,279, 1,171]
H3 : effet de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE	ParticipRSE<--EngRSE	0,531	5,459	0,000	0,694	0,007	0,531	[0,399, 0,699]
H4 : effet médiateur de l'engagement sociétal dans la relation entre la perception des jeux politiques positifs et l'engagement sociétal	ParticipRSE<---EngRSE	0,250	4,840	0,000	0,477	0,021	0,247	[0,173, 0,385]
	ParticipRSE<---Perception JPP indiv	0,140	2,098	0,003	0,100	0,004	0,141	[0,237, 0,443]
	ParticipRSE<---Perception JPP grp	-0,210	-1,849	0,492	-0,213	-0,068	-0,210	[-0,126, 0,173]
	ParticipRSE<---Perception JPP org	0,110	2,037	0,003	0,383	0,001	0,110	[0,665, 1,760]
H5 : effet médiateur de l'engagement sociétal dans la relation entre la perception des jeux politiques négatifs et l'engagement sociétal	Particip RSE<---EngRSE	0,051	0,685	0,493	0,105	0,008	0,051	[-0,026, 0,184]
	Particip RSE<---Perception JPN indiv	-0,483	-4,154	0,000	-0,439	0,010	0,479	[-1,085, -0,110]
	Particip RSE<---Perception JPN grp	-0,199	-2,444	0,015	-0,166	0,046	-0,200	[-0,387, -0,091]
	Particip RSE<---Perception JPN org	-0,105	-2,386	0,017	-0,240	0,006	-0,105	[-0,300, -0,053]

SECTION II. INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

En confrontant nos résultats aux travaux antérieurs, nous nous proposons dans cette deuxième section d'interpréter et de discuter les hypothèses directes et médiatrices qui régissent notre modèle. Nous tenterons ainsi de rapprocher les résultats empiriques obtenus avec ceux établis dans la littérature.

II. 1. Effets directs de la perception des jeux politiques positifs sur l'engagement sociétal

L'hypothèse H1 porte sur les effets de la perception des jeux politiques organisationnels positifs sur l'engagement sociétal. Les résultats de la recherche affirment que les perceptions des jeux politiques positifs au niveau individuel, au niveau du groupe et au niveau organisationnel augmentent significativement l'engagement sociétal des salariés.

Dans un premier temps, ces résultats permettent d'accréditer l'existence de la perception des jeux politiques positifs comme une structure indépendante de la perception des jeux politiques négatifs. En lien avec les préconisations de Ferris et al. (2002) et Fedor et al. (2008), ils confirment que plutôt que deux extrémités opposées d'un continuum de comportements organisationnels, les politiques positives et négatives organisationnelles reflètent des perceptions distinctes impactant trois différents niveaux au sein de l'entreprise.

En effet, étant donné que les perceptions du comportement politique sont basées sur des jugements individuels, ces niveaux sont mieux envisagés du point de vue hiérarchique de la source du comportement politique. Maslyn et Fedor (1998) ainsi que Hochwarter et al. (2003) ont constaté dans ce sens que les salariés font la distinction entre les comportements politiques qui se produisent au sein de leurs propres groupes de travail et ceux qui se produisent au sein de l'organisation au sens large, confirmant le principe que le niveau d'acceptabilité ou de légitimité attribuée au comportement politique est largement tributaire de ses effets positifs sur la réalisation des objectifs individuels, de groupe ou organisationnels. L'étude empirique de Mishra et al. (2016) appuie cette perspective en classant les antécédents des jeux politiques sur trois niveaux, à savoir le niveau organisationnel relatif aux procédures

formelles au sein d'une organisation, l'environnement de travail relatif aux conditions de travail et aux réseaux sociaux d'entreprise et le niveau individuel relatif aux attributs et dispositions des employés.

Par ailleurs, les résultats suggèrent l'importance relative des niveaux de perception des jeux politiques positifs dans la prédiction de l'engagement sociétal dans l'ordre suivant : groupe, individu et organisation. Il semble ainsi que la distance psychologique joue un rôle important dans la détermination de cet effet. Dans le contexte de notre étude, celle-ci est définie comme le jugement subjectif selon lequel les impacts positifs ou négatifs de l'activité politique sont proches ou éloignés de soi temporellement, spatialement, socialement ou hypothétiquement (Trope et Liberman, 2012). Ainsi, plus l'impact des jeux politiques est considéré personnel ou direct plus leur pouvoir prédictif des réponses émotionnelles, attitudinales et comportementales des individus est important. Dans ce sens, Beugré et Liverpool (2006) proposent un modèle où l'influence de la politique est censée être plus grande lorsqu'elle est perçue comme plus proche, comme dans sa propre unité de travail.

De même, Harris et al. (2007) appuient que si les résultats d'un individu ne sont pas influencés par les jeux politiques, leur perception du phénomène n'affecte pas leurs résultats personnels. Suivant la même lignée, Maslyn et al. (2017) classent les jeux politiques positifs comme des défis stressants positifs. Il s'agit d'exigences ou de circonstances liées au travail qui, bien que potentiellement stressantes, présentent des gains potentiels associés pour les salariés. En distinguant entre les défis stressants et les obstacles stressants, les chercheurs ont montré que le stress résultant des défis est lié positivement à la performance, la motivation, la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel; les jeux politiques positifs sont donc tendance produire de meilleurs effets que les jeux politiques négatifs (Cavanaugh et al., 2000 ; Podsakoff et al., 2007). Sur cette base, Maslyn et al. (2017) expliquent que plus la politique positive est fréquente, plus elle est perçue et évaluée favorablement par les salariés. De plus, la réduction de la distance psychologique par rapport à un comportement politique positif peut amplifier la saillance émotionnelle de l'intérêt personnel et les résultats positifs, car elle les rend plus concrets et moins hypothétiques (Trope et Liberman, 2012). Les résultats de notre étude confirment cette perspective puisque les perceptions des jeux politiques au niveau individuel et de groupe, donc ceux qui impactent personnellement et directement les salariés,

exercer sur l'engagement sociétal des effets plus importants que la perception des jeux politiques positifs au niveau organisationnel qui impactent l'entreprise dans sa globalité.

De surcroît, l'importance de l'effet de la perception des jeux politiques positifs au niveau de l'individu et du groupe sur l'engagement sociétal peut être expliquée en mobilisant la notion de la gestion de l'impression (Goffman, 1959 ; Tedeschi et Melburg, 1984).

Identifiée comme une pratique politique organisationnelle (Abun et al., 2018), celle-ci reflète les efforts consentis par les salariés pour créer et protéger leur image auprès des autres (Bozeman et Kacmar, 1997). Elle fait référence à la manière dont une personne gère son image aux yeux de ses pairs et influence leurs perceptions en régulant et en contrôlant les informations échangées lors de l'interaction sociale. L'usage des jeux politiques positifs au niveau individuel et de groupe permettent de faire apparaître le salarié comme une personne compétente, gentille et efficace qui mérite le respect et l'admiration de ses collègues et de ses supérieurs (Allen et al., 1979 ; Wayne et Ferris, 1990).

Selon Drory et Vigoda Gadot (2010), la gestion de l'impression est influencée par la culture qui permet à ce genre de comportement d'être acceptable parce qu'il est bénéfique pour l'avancement professionnel et parce que le mérite seul ne garantit pas l'évolution de carrière (Drory et Zaidman, 2006). De plus, les employés qui maîtrisent la gestion des impressions préservent souvent leur estime de soi, sont très coopératifs et peuvent accéder, moyennant éloges et flatterie, aux ressources limitées de la direction. Plus ils maîtrisent cette tactique, plus ils sont capables d'obtenir les récompenses et d'éviter les punitions. Ces salariés ont tendance à travailler dur pour l'accomplissement des objectifs du groupe et témoignent d'un niveau d'engagement supérieur à l'égard des différentes démarches de l'organisation (Abun et al., 2018) puisque leur engagement améliore leur image perçue et leur réputation et leur permet de gravir les échelons d'évolution de carrière.

L'effet significatif de la perception des jeux politiques positifs au niveau organisationnel sur l'engagement sociétal confirmé dans notre étude peut être discuté à la lumière des antécédents organisationnels de perception des jeux politiques présentés dans la revue de la littérature (*cf.* Chapitre II, section II). En effet, les travaux antérieurs sur le sujet ont établi la nature dynamique de la hiérarchie organisationnelle. La structure et l'action sont intimement liées pour produire des relations de pouvoir dynamiques sur le lieu de travail (Giddens, 1979). Ainsi, la structure d'une organisation, et donc la position hiérarchique de l'acteur politique,

définissent les règles et les ressources de toute interaction organisationnelle qu'il pourrait entreprendre (Riley, 1983). Nous suggérons donc que la position hiérarchique du salarié par rapport à la localisation de l'activité politique joue un rôle clé dans la détermination de la nature positive ou négative de la perception de cette activité (Chang, 2008; Meisler et al., 2019). Les répondants de notre étude sont des cadres qui ont une vision globale des processus organisationnels et des démarches sociétales de leurs entreprises. De par leur accès aux données importantes et leur contrôle accru des décisions et des processus organisationnels, ces salariés auraient tendance à ne pas interpréter les comportements qu'ils constatent au niveau organisationnel comme des pratiques politiques négatives (Parker et Dipboye, 1995) mais comme des manœuvres de pouvoir inhérentes à leurs position hiérarchique et nécessaires à l'optimisation du fonctionnement de l'organisation (Meisler et al., 2019). Ainsi, plus ils perçoivent ces jeux politiques positifs plus leur motivation et leur niveau d'engagement sociétal augmente de par l'augmentation de leur maîtrise de l'environnement organisationnel.

Cet effet demeure toutefois moins important que ceux exercés par la perception des jeux politiques positifs au niveau individuel et au niveau du groupe, comme expliqué précédemment. Outre par la distance psychologique, ces écarts peuvent être expliqués, en se référant à Maslyn et al. (2017), par les bénéfices généralisés et non personnalisés récoltés des jeux politiques positifs au niveau organisationnel. Dans une certaine mesure, il est probable que les salariés estiment inacceptable que la politique positive profite excessivement aux autres également. La perception des jeux politiques qui profitent directement et exclusivement à l'acteur et à son groupe de travail restreint présente naturellement plus d'avantages que celle qui profitent à l'entreprise en général. Comme envisagé par de nombreuses définitions de la politique (Drory et Vigoda Gadot, 2010) des comparaisons sociales peuvent se produire à l'issue desquelles le salarié peut percevoir les gains des autres comme ses propres pertes. Celles-ci peuvent induire un sentiment d'échec pouvant même entraver les opportunités futures et compromettre son engagement dans les démarches sociétales de son entreprise.

Au vu des différentes dimensions de l'engagement sociétal, notre étude fournit ainsi la preuve corrélationnelle de l'existence d'une relation significative entre la perception des jeux politiques positifs aux trois niveaux organisationnels et l'engagement sociétal affectif, de continuité et normatif. Cela signifie que les pratiques politiques entreprises dans le but d'atteindre ses objectifs individuels, de groupe ou organisationnels permettent d'accroître

l'attachement affectif ou émotionnel des employés et leur identification aux défis sociétaux de l'entreprise.

Représentant de véritables opportunités de s'intégrer au sein de leur groupe de travail ou de leur organisation, les démarches sociétales permettent au salarié de tisser des liens de collaboration avec ses collègues et de faire valoir ses principes et valeurs personnelles en les assimilant à ceux de l'entreprise. Au même titre que la gestion de l'impression, l'engagement affectif dans les démarches sociétales peut représenter aux yeux des salariés qui reconnaissent et maîtrisent les enjeux de pouvoir de leurs environnement, des pratiques politiques positives leur permettant d'accroître leur influence.

Par ailleurs, à mesure que la perception des jeux politiques positifs augmente, l'engagement sociétal de continuité augmente à son tour. Ceci peut être expliqué par la nature de ce type d'engagement qui se base sur une évaluation des avantages et coûts potentiels qui en résultent. Le salarié s'engage s'il perçoit que son engagement sociétal lui permet de récolter des bénéfices importants (avantages sociaux, primes, nouvelles compétences, alliances ou collaborations, etc.). La perception des jeux politiques positifs peut dans ce sens impacter l'engagement sociétal puisqu'elle traduit une bonne compatibilité personnelle de l'employé avec son environnement politique (Christiansen et al., 1997).

En effet, les individus politiquement qualifiés interprètent les comportements politiques des autres comme moins menaçants, étant donné leur plus grande efficacité politique et leur haut niveau de maîtrise de l'environnement. Ils ont ainsi tendance à mieux détecter et valoriser les opportunités offertes par l'engagement sociétal et à éviter les pertes qui pourraient suivre leur abstention ou désengagement. Pareillement, de par leur maîtrise de leur image et de leur réputation aux yeux de leurs pairs, ils favorisent chez eux la perception de la dimension positive des jeux politiques soit de par la bonté de leurs intentions ou la positivité des résultats de leurs activités politiques. Ce résultat est cohérent avec les études de Jam et al. (2011) et Donald et al. (2016) qui ont exploré le lien entre perception des jeux politiques et engagement organisationnel.

Enfin la perception des jeux politiques positifs augmente l'engagement normatif des salariés. Nous rappelons à cet effet que ce dernier se réfère au sentiment d'obligation à l'égard des démarches sociétales de l'entreprise, indépendamment du degré de satisfaction par rapport

aux tâches réalisées ou aux opportunités présentées. Il se base sur les standards organisationnels ou les normes sociales traduisant le sens moral et l'éthique de la personne et sur la loyauté à l'égard de son entreprise. Etant donné que les employés qui perçoivent positivement les résultats des jeux politiques positifs jouissent d'un plus grand niveau de contrôle et sont en mesure de participer au processus de prise de décision, leur satisfaction au travail est supérieure à celle de leurs collègues qui les perçoivent négativement (Movahedi et al. 2020). L'étude de Witt et al. (2000, p.351) a permis d'établir à ce sujet que « *la participation à la prise de décision peut réduire l'incertitude, accroître la compréhension des événements et, comme l'information partagée est dans une certaine mesure un pouvoir partagé, conduire à des sentiments de contrôle* » (traduction libre). Par ailleurs, des niveaux élevés de satisfaction au travail sont associés à un plus grand engagement normatif à l'égard de l'organisation (Aamodt, 2007 ; Eliyana et al., 2012 ; Cúlibrk et al., 2018). Ainsi, tel que confirmé par les résultats de notre étude, plus les salariés perçoivent positivement les jeux politiques organisationnels, plus ils sont satisfaits au travail plus ils ont tendance à être engagés et performants dans les démarches sociétales de l'entreprise.

II. 2. Effets directs de la perception des jeux politiques négatifs sur l'engagement sociétal

L'hypothèse H2 porte sur les effets de la perception des jeux politiques organisationnels négatifs sur l'engagement sociétal. Les résultats de la recherche affirment que la perception des jeux politiques négatifs contribue de manière significative à la prédiction de l'engagement sociétal des salariés au-delà de la variance expliquée par les dimensions positives (H1). Seule la perception des jeux politiques négatifs au niveau organisationnel exerce un effet réducteur significatif sur l'engagement sociétal des salariés. Ceci renforce dès lors la position selon laquelle les politiques positives et négatives ne représentent pas simplement deux extrémités d'un seul continuum, mais des perceptions distinctes qui se produisent à différents niveaux de l'organisation.

Par ailleurs, l'existence de cet effet converge avec l'étude de Mishra et al. (2016) qui a établi l'importance de l'impact des antécédents organisationnels sur la perception des jeux politiques. La formalisation des règles et des procédures organisationnelles joue un rôle central dans la détermination des effets négatifs de la perception des jeux politiques sur

l'engagement sociétal. En effet, l'ambiguïté et l'usage de tactiques d'influence au niveau de la conception et de l'officialisation des processus de management des ressources humaines par exemple, sont susceptibles d'augmenter l'incertitude des salariés et leur niveau de stress au travail, ce qui impacterait négativement leur confiance en leur entreprise. S'ils estiment que celle-ci n'est pas équitable dans sa gestion interne, ils seront moins enclins à s'engager dans ses démarches mélioratives de l'environnement externe (Actions sociales et écologiques).

La formalisation du recrutement et de la sélection est donc nécessaire pour favoriser la diversité tandis que les processus de rémunération et de développement des compétences éliminent les possibilités de favoritisme et de reproduction homosociale (Kanter, 1977). Ainsi, plus l'entreprise est perçue comme équitable, moins les jeux politiques négatifs sont perçus comme influents. Leurs effets néfastes sur l'engagement sociétal peuvent être considérablement réduits au niveau organisationnel en contrôlant leurs antécédents à ce niveau (Mishra et al., 2016).

Ces effets peuvent également être expliqués par la catégorisation des jeux politiques négatifs en tant qu'obstacles stresseurs, à l'opposé des jeux politiques positifs considérés comme des défis stresseurs (Cavanaugh et al., 2000 ; Maslyn et al., 2017). Ils ont donc le potentiel d'entraver la croissance personnelle et la réalisation des objectifs (Podsakoff, LePine et LePine, 2007). Se concentrant sur les évaluations sociales, la perception des jeux politiques négatifs représente un facteur de stress unique qui résulte des attentes du rôle et entrave les réalisations professionnelles et le moral des salariés (Chang et al., 2009). De ce fait, elle est en mesure d'impacter négativement l'engagement sociétal affectif des salariés. Ce résultat peut être appuyé par l'étude de Drory (1993) qui a proposé que les pratiques politiques se déroulent naturellement au sein du domaine social de l'organisation. En conséquence, la perception de la justice émanant de l'usage de ces pratiques se reflète principalement dans les réponses attitudinales des salariés à l'égard des structures ou des individus que l'on pense responsables du climat politique (Boehman, 2007). En outre, l'équité perçue dans les décisions relatives aux employés telles que la promotion et les récompenses affecte de manière positive leur engagement (Cropanzano et al., 2007). Meyer et al. (2002) ont rapporté dans ce sens, à l'issue de leur méta-analyse, que la justice distributive, procédurale et interactionnelle sont positivement liées à l'engagement affectif des salariés.

Toutefois, plus les perceptions des jeux politiques sont élevées auprès d'un membre de l'organisation, plus les niveaux de justice et d'équité perçues sont faibles aux yeux de cette personne. En réponse à cela, cette dernière est susceptible de réagir en diminuant principalement ses obligations discrétionnaires, son identification et son attachement à l'organisation (Vigoda, 2000). Les résultats de notre étude montrent que cette dynamique s'applique à l'engagement sociétal. En effet, la perception des jeux politiques négatifs par les salariés impacte négativement le niveau de justice ou d'équité organisationnelle perçue, et s'ils estiment qu'ils ne sont pas traités équitablement pour leurs services au sein de l'entreprise, ils seraient plus réticents à s'engager dans les démarches sociétales puisqu'ils auraient tendance à penser qu'une organisation qui traite injustement ses propres salariés en interne n'est pas en mesure de promouvoir les principes d'éthique et de justice sociale en externe. L'engagement sociétal affectif des salariés est donc réduit par la perception des jeux politiques négatifs.

En outre la perception des jeux politiques négatifs, en réduisant la confiance des salariés en leur entreprise (Poon, 2006; Vigoda, 2007; Utami, 2014) est susceptible de réduire leur engagement de continuité. Etant donné que ce type d'engagement à nature transactionnelle, est tributaire des gains que le salarié estime récolter de son adhésion et de son implication dans les démarches sociétales, un faible niveau de confiance en l'entreprise et en ses procédures est susceptible de réduire la valeur qu'il attribue à ces gains potentiels. Suivant la même logique, la perception des jeux politiques négatifs réduit l'engagement sociétal normatif des salariés, qui trouve sa source dans leur loyauté, leur moralité et leur sens éthique. En percevant des niveaux élevés de pratiques politiques allant à l'encontre de la réalisation des objectifs de l'organisation, les employés peuvent voir cette loyauté diminuer et donc leur volonté de s'engager dans les démarches sociétales se dissiper.

II. 3. Effets directs de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE

L'hypothèse H3 porte sur les effets de l'engagement sociétal des salariés sur leur participation aux démarches de RSE. Les résultats de la recherche affirment que cet effet est positif et significatif. En convergence avec les travaux de Kollock (1994), Perry (2004), Hansen et al. (2011) et Barraud-Didier et al. (2012), le concept de confiance peut être mobilisé afin

d'expliquer cette relation qui demeure à notre connaissance empiriquement inexplorée dans la littérature. En effet alors que de nombreuses études ont établi le lien entre la RSE et l'engagement des salariés (Brammer et al., 2007 ; Turker, 2009 ; Stites et Michael, 2011 ; Farooq et al., 2014), l'examen de l'engagement sociétal comme antécédent à la participation aux programmes de RSE demeure une piste inexploitée.

Selon Kollock (1994) et Mukherjee (2007), l'engagement naît du sentiment de confiance. Plus l'employé a confiance en une organisation ou en ses dirigeants, plus son engagement affectif est important à son ou à leur égard (Burke et Stets, 1999). Ceci se traduit par sa tendance à préserver ses relations existantes même en cas de problèmes. Le salarié qui éprouve un haut niveau de confiance envers l'entreprise est donc susceptible de s'y identifier et de participer activement à ses démarches. Pareillement, dans une relation d'échange, la confiance est souvent utilisée pour expliquer les comportements d'un individu à l'égard de son organisation (Kramer, 2009). L'échange social entre deux parties comprend ainsi des obligations mutuelles non spécifiées et à long terme.

Reposant principalement sur la norme de réciprocité de Gouldner (1960), le principe de l'échange stipule que le salarié est obligé envers l'organisation à partir du moment où celle-ci agit en sa faveur (Shore et al., 2009). Les actions mutuellement favorables entre les deux parties maintiennent l'échange et renforcent la confiance organisationnelle. A partir du moment où le salarié est convaincu que l'entreprise remplira ses obligations futures à son égard, il sera en mesure de développer un engagement de continuité issu de ce sentiment de confiance. Il agira donc de manière réciproque et sera favorable aux démarches sociétales qu'elle adopte puisqu'il est convaincu que les gains qu'il pourrait récolter de sa participation sont supérieurs aux coûts qu'il supporterait s'il ne participait pas. Cet engagement de continuité se traduit ainsi par son adhésion aux démarches de RSE.

Dans le contexte des programmes de RSE, la confiance revêt une importance d'autant plus grande étant donné que la participation des salariés leur permet de s'approprier et de partager les valeurs de l'organisation. Ce partage augmente leur estime de soi et contribue à créer un lien psychologique entre les deux parties. La confiance et l'engagement sociétal qui en résultent se traduisent donc en une participation active qui est particulièrement renforcée par le niveau d'adéquation entre la personne et les démarches sociétales proposées.

Plus ces démarches reflètent les principes du salarié et contribuent à la résolution de problématiques socioéconomiques ou environnementales qu'il considère importantes, plus sa participation est active et porteuse de valeur ajoutée. (Im et al., 2016).

Par conséquent, les facteurs individuels qui définissent l'engagement sociétal de l'individu tels que ses valeurs, sa personnalité et ses attentes conditionnent sa réponse participative aux initiatives éthiques de l'entreprise (Hansen et al., 2011) d'où les résultats de notre étude. En outre, les activités sociétales représentent l'organisation comme étant éthique, bienveillante et intègre dans ses interactions avec ses parties prenantes ce qui contribue à renforcer ses liens avec ses salariés. La boucle de confiance est donc maintenue, générant l'engagement sociétal qui se traduit en participation active aux démarches de RSE qui à son tour renforceront le sentiment de confiance (George et al., 2020).

Par ailleurs, le lien positif entre l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE vérifié dans notre étude peut être justifié par l'interaction de la dimension normative de l'engagement avec les réponses comportementales des salariés. En effet, l'engagement sociétal normatif s'appuie sur des normes sociales définissant le niveau de loyauté, le sentiment d'obligation et l'allégeance envers les démarches sociétales de l'entreprise.

Il reflète à quel point le salarié perçoit sa contribution aux démarches de RSE comme un devoir et le niveau de responsabilité qu'il s'attribue par rapport à ses apports (David et Foray, 2002). Ainsi, faire preuve d'un haut niveau d'engagement sociétal normatif reflète le poids de la responsabilité que l'employé estime assumer à l'égard de son entreprise et de sa communauté. Ce sentiment de responsabilité et de devoir anticipe une relation de confiance avec l'entreprise, qui est susceptible de s'amplifier quand l'atmosphère et les relations organisationnelles sont fondées sur des échanges justes et équitables (Lewicka, 2017) et quand l'organisation fait preuve d'un niveau de responsabilité sociétale élevé à son tour. Autrement dit lorsque le salarié estime que l'entreprise joue un véritable rôle dans le bien-être de la société, des consommateurs et de l'environnement; il tend à réciproquer en participant à son tour dans ses démarches sociétales. Partant du postulat que les individus ne sont pas uniquement préoccupés par leur bien être personnel mais accordent une réelle importance à l'amélioration de l'environnement et de certains groupes sociaux (Handelman et Arnold, 1999), la perception de l'entreprise comme assumant sa triple responsabilité économique, sociale et écologique les incite à traduire leur engagement en participation active dans les

différents programmes de RSE qu'elle met en place.

La RSE perçue renforce donc la légitimité de l'entreprise et indique qu'il s'agit d'une entité juste, bienveillante et soucieuse de ses salariés et de ses autres parties prenantes (Igalens, 2012). De par son engagement normatif, le salarié se sent responsabilisé et obligé de lui rendre la pareille et de contribuer à son tour au succès de ces programmes visant à intégrer les enjeux du développement durable, à moyen et long terme, dans sa vision et sa stratégie. L'engagement sociétal normatif impacte donc positivement la participation des employés aux démarches de RSE en légitimant leur sens du devoir et leur contribution. Il confère un sens à leurs actions sociétales ainsi qu'un cadre organisationnel moral qui valorise leurs apports. Le phénomène de socialisation organisationnelle à travers lequel le salarié se transforme en membre participatif et efficace au sein de l'entreprise (Feldman, 1976) est alors d'autant plus impacté par les programmes et initiatives mises en œuvre.

II. 4. Effets médiateurs de l'engagement sociétal sur la relation entre la perception des jeux politiques et la participation aux démarches de RSE

Les hypothèses H4 et H5 portent respectivement sur les effets médiateurs de l'engagement sociétal des salariés sur la relation entre leurs perceptions des jeux politiques organisationnels positifs et négatifs et la participation aux démarches de RSE. Les résultats de la recherche mettent uniquement en exergue l'effet de médiation partielle de l'engagement sociétal sur la relation entre la perception des jeux politiques positifs et la participation aux démarches de RSE (H4).

Dans un premier temps, l'existence de cet impact médiateur partiel indique que la perception des jeux politiques positifs aux niveaux individuel et organisationnel influence directement la participation aux démarches de RSE. En accord avec les travaux de Drory et Vigoda-Gadot (2010), Cacciattolo (2015) et Butler et al. (2019), ces résultats confirment que les pratiques politiques peuvent constituer la base d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise en particulier lorsque les acteurs sont politiquement qualifiés et les perçoivent positivement. De par leur niveau de maîtrise de ces pratiques, ils sont en mesure de générer et de soutenir les sentiments d'assurance, de confiance et de transparence auprès de leurs collègues et subordonnés. Ces sentiments facilitent alors le changement organisationnel et l'adaptation à l'environnement (Vredenburg et Shea-VanFossen, 2010). Les salariés sont ainsi plus actifs

et plus motivés dans leur participation aux démarches sociétales surtout lorsque les comportements politiques positifs servent la vision et les objectifs de l'organisation (Kurchner-Hawkins et Miller, 2006) et les démarches sociétales adoptées se trouvent bien équilibrées sur le plan éthique et privilégient le travail d'équipe.

Par ailleurs, les jeux politiques positifs ou constructifs sont perçus par les salariés comme une nécessité pour concilier les intérêts divergents des différentes parties prenantes, mettre en équilibre les attentes et les perspectives concurrentes des membres de l'organisation (Gotsis et Kortezi, 2010) et augmenter leur participation aux démarches de RSE, perçues comme de véritables sources de motivation intrinsèque (Hur et al., 2018). En s'appuyant sur les études de Rupp et al. (2006), Aguilera et al. (2007), Othman (2008) et Drory et Vigoda –Gadot (2010), la relation entre la perception des jeux politiques positifs et la participation aux démarches de RSE peut être expliquée par les sentiments de justice et d'équité générés par l'usage de pratiques politiques positives qui renforcent l'attachement des salariés à l'entreprise surtout s'ils estiment qu'elle se préoccupe du bien être de ses parties prenantes internes et externes. Il s'agit dans ce sens de la portée déontique de la RSE ; les employés regardent comment l'organisation traite les autres et en concluent comment elle pourrait les traiter. Par conséquent, une organisation socialement engagée est perçue comme soucieuse à la fois des acteurs internes et externes et offrant des conditions équitables pour ses employés, susceptibles d'accroître leur participation dans les activités sociétales qu'elle adopte.

Par ailleurs, la significativité du rôle médiateur de l'engagement sociétal des salariés dans cette relation est consistant avec l'étude de MacLeod et Clark (2009) qui appuie l'importance de l'engagement dans la réussite des processus organisationnels et avec l'étude de Barraud-Didier et al. (2012) qui souligne l'impact médiateur de l'engagement sur la relation entre la confiance organisationnelle et la participation à la gouvernance des coopératives. En effet, l'efficacité des démarches entreprises par l'organisation dépend des désirs et des besoins de ses salariés. Engagés, ils auraient tendance à accomplir leurs tâches spontanément sans avoir besoin de supervision et de suivi de la part de leur chef (Paul et Anantharaman, 2004). Par ailleurs, l'engagement est également un élément fondamental dans la mobilisation des pratiques politiques pour améliorer la performance des travailleurs (Awan et al., 2014). Autrement dit, la perception des jeux politiques positifs confère un sentiment d'appartenance et d'aisance aux salariés, qui rassurés dans leurs choix professionnels se montrent plus

engagés vis-à-vis des démarches sociétales qui amplifient leur confiance en leurs entreprises. Consolidé par un processus de sensemaking positif dans le cadre des activités de RSE (Glavas, 2016; De Roeck et Maon, 2016), cet engagement booste la créativité des salariés qui font preuve, lors de leur participation à ces activités, d'un haut niveau d'énergie (Langelaan et al., 2006) qui peut les inciter à accueillir les nouvelles expériences, prendre l'initiative, partager leurs connaissances et se comporter de manière proactive pour atteindre les objectifs sociétaux de l'organisation (Eldor et Harpaz, 2016; Shirom, 2010). Néanmoins, les chercheurs ont soutenu que la relation engagement-participation des salariés dépend des conditions sur le lieu de travail, des défis et des obstacles servant d'antécédents distincts (Crawford et al., 2010, Parker et Griffin, 2011). Ces arguments consolident nos résultats qui affirment que la perception des jeux politiques positifs agit comme un antécédent à l'engagement sociétal qui impacte à son tour la participation aux démarches de RSE.

Par ailleurs, contrairement à nos prédictions les résultats montrent que l'effet médiateur de l'engagement sociétal sur la relation entre la perception des jeux politiques négatifs et la participation aux démarches de RSE n'est pas significatif (H5).

En effet, la validation de cette hypothèse selon la méthode de Baron et Kenny (1986) nous a permis de constater dans un premier temps l'existence d'un impact direct significatif entre la perception des jeux politiques négatifs et la participation aux démarches de RSE. Cette relation peut être expliquée par les effets adverses des perceptions négatives de la présence politique qui influencent la manière dont les salariés exercent leur travail et évaluent l'entreprise (Ferris et Kacmar, 1992; Lau et al., 2018). Définissant leur vision de la réalité (Hochwarter et al., 2020), les jeux politiques négatifs sont générateurs de conflits et de discorde (Cheong et Kim, 2018). Un tel climat organisationnel est très peu propice aux comportements de citoyenneté organisationnelle et au développement des initiatives personnelles (Munyon et al., 2016 ; De Clercq et Belausteguigoitia, 2017). Soumis à de telles conditions, les salariés ont donc tendance à réduire leur participation active aux démarches de RSE. Toutefois comme mentionné précédemment, cet effet est uniquement direct. La perception des jeux politiques négatifs ne produit pas d'effet indirect sur la participation aux démarches de RSE, par le biais de l'engagement sociétal. Ceci peut être expliqué par le besoin des salariés de voir la négativité des pratiques politiques les toucher personnellement ou toucher leur groupe de travail rapproché, pour que leur engagement sociétal soit

suffisamment impacté et réduise à son tour leur participation aux démarches de RSE. Le concours des phénomènes politiques destructifs se produisant aux niveaux individuel, de groupe et organisationnel peut donc fournir une condition nécessaire à la création d'un chemin indirect entre leurs perceptions et leur participation aux démarches de RSE.

CONCLUSION DU CHAPITRE X

Ce dernier chapitre a permis de fournir une vue d'ensemble sur les traitements statistiques opérés afin de tester les hypothèses de recherche. Il a également interprété et discuté les résultats en se référant au corpus théorique existant et à la réalité politique et sociétale des entreprises tunisiennes.

La validation des hypothèses directes illustre l'existence d'une structure causale permettant d'évaluer de façon séquentielle l'articulation entre les trois variables clés de notre étude. Cette validation permet de vérifier l'existence d'un processus linéaire qui établit des relations de cause à effet entre la perception des jeux politiques organisationnels, l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE dans le contexte tunisien. De plus, la validation des hypothèses indirectes corrobore l'existence d'un impact médiateur significatif de l'engagement sociétal des salariés sur la relation entre leur perception des jeux politiques positifs et leur participation aux démarches de RSE.

Ce chapitre a également fourni les preuves empiriques confirmant que la perception des jeux politiques ne se limite pas à la seule dimension négative majoritairement étudiée dans la littérature mais reflète également une nature positive et constructive, évaluée comme porteuse de valeur ajoutée par les salariés. Par ailleurs nos résultats montrent que ces derniers différencient les perceptions des jeux politiques selon les niveaux hiérarchiques qu'ils sont susceptibles d'impacter.

En conclusion, bien que l'hypothèse relative à l'effet médiateur de l'engagement sociétal sur la relation entre la perception des jeux politiques négatifs et la participation aux démarches de RSE n'ait pas été validée, les résultats de l'étude permettent d'accréditer la configuration systémique de notre modèle de recherche.

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Faisant suite à la déconstruction du corpus théorique élaborée dans la première partie, cette deuxième partie a permis de présenter le cadre de la recherche et les étapes de l'investigation empirique.

En effet, le sixième chapitre a permis de reconstruire les trois concepts clés de notre étude selon un cadre d'analyse alternatif qui reconnaît le caractère systémique des interactions entre la perception des jeux politiques organisationnels, l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE. L'approche mobilisée pour développer notre modèle de recherche constitue une base solide pour modéliser la dynamique causale entre les construits.

Le septième chapitre a introduit le positionnement épistémologique adopté et a permis moyennant les entretiens exploratoires et le pré-test des instruments de mesure d'adapter les échelles retenues et de réajuster le modèle de recherche. Le cadre d'analyse élaboré a fait l'objet d'un test empirique sur le terrain de recherche de manière à tester sa capacité à prédire la réalité politique et sociétale de l'entreprise. Le huitième chapitre a par la suite porté sur la présentation de la démarche d'investigation empirique permettant de collecter les données du terrain et sur les méthodes d'analyses de données exploratoires, confirmatoires et de causalité retenues. Celles-ci ont été appliquées dans le neuvième et le dixième chapitre pour tester les hypothèses de recherche. Enfin les résultats ont été discutés et commentés par rapport à la littérature antérieure de manière à en tirer les enseignements et les contributions au débat autour de la dynamique politico-sociétale de l'entreprise.

En synthèse, cette deuxième partie permet de corroborer la structure systémique de cette dynamique. Notre étude a ainsi conduit à affirmer l'importance de l'approche interactionnelle comme cadre d'analyse pour appréhender le dynamisme de la démarche politico-sociétale de l'entreprise. La mise en évidence de l'ancrage des constructions perceptuelles de la réalité politique organisationnelle des salariés dans leurs réponses attitudeles et participatives aux programmes de RSE représente donc l'une des vertus majeures de la démarche poursuivie.

CONCLUSION GENERALE

Dans un contexte mondial caractérisé par le dynamisme, l'incertitude et l'intensification de la concurrence, la RSE représente un enjeu majeur pour le développement des économies. De ce fait, l'intérêt accordé au concept par les gouvernements, les entrepreneurs, les acteurs de la société civile et les chercheurs n'a cessé de croître durant les dernières années.

Perçue comme une solution majeure aux enjeux de développement durable contemporains, la RSE représente de nos jours l'un des phénomènes les plus influents et les plus discutés dans le monde. Les récentes crises politiques, sociales et financières interrogent le rôle que l'entreprise est amenée à jouer au sein de la société et la placent au centre d'un débat inhérent à sa contribution au bien être social et au développement durable.

Par ailleurs, les soixante dernières années, ont marqué l'émergence d'un autre concept, tout aussi protéiforme et dynamique que la RSE à savoir les jeux politiques organisationnels. En effet, cette réalité indéniable de la vie organisationnelle a suscité de nombreux débats autour de sa nature, ses objectifs et ses retombées. Largement controversée, la politique organisationnelle est importante car elle permet de comprendre les processus informels de conflits et de coopération dans les organisations et leur impact sur la performance organisationnelle. L'éclairage de sa nature ambivalente a donc alimenté de nombreux débats et reçu une attention accrue des chercheurs dans le contexte du renouveau de l'éthique des affaires.

En dépit de l'influence grandissante des deux phénomènes et de leurs impacts décisifs sur la performance organisationnelle, les littératures qui leur sont relatives ont évolué indépendamment l'une de l'autre. En effet, bien que la notion de « RSE politique » ait été récemment introduite par de nombreuses études, ce nouveau courant de la recherche se focalise exclusivement sur le rôle joué par l'entreprise au sein de la société afin de combler les lacunes réglementaires causées par des lois et des normes sociales et environnementales faibles ou insuffisantes. En abordant un large éventail de questions telles que le changement de la gouvernance mondiale au niveau macro, les préoccupations instrumentales au niveau organisationnel ou les dimensions cognitives au niveau individuel, cette conception fait valoir

que les organisations contemporaines, face à des gouvernements faibles ou instables (Bloomfield, 2010) assument de plus en plus un rôle politique dans la société par le biais de leur engagement en matière de RSE (Campbell, 2007 ; Wickert, 2014).

La RSE politique cristallise donc la nature des rapports entretenus par l'entreprise avec le gouvernement et les entités externes sans forcément s'attarder sur les dynamiques de pouvoir régissant les relations entre les salariés et l'entreprise dans le cadre des démarches sociétales en interne.

En s'inscrivant dans le cadre de l'approche cognitive de la construction de la réalité de Lewin (1936) selon laquelle la perception de la réalité est plus importante que la réalité elle-même, l'objectif de cette étude a été de combler ce vide dans la littérature, en testant empiriquement un modèle mettant en relation la perception des jeux politiques organisationnels par les salariés et leur participation aux démarches de RSE, en tenant compte du rôle médiateur de l'engagement sociétal. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons scindé notre recherche en deux parties.

La première étape de notre analyse consiste en la déconstruction de la littérature existante en nous appuyant sur des constats théoriques. Ceux-ci étant liés aux incohérences récurrentes dans la conceptualisation des jeux politiques organisationnels selon une perspective largement péjorative et dans l'étude de la RSE d'un point de vue majoritairement externe. La rareté des recherches portées sur l'étude du lien entre les deux notions s'est par ailleurs révélée être un point aveugle de la littérature. Dans la deuxième étape, nous avons défini un cadre d'analyse systémique qui se fonde sur les apports de la théorie des parties prenantes ou la « *Stakeholder Theory* » (SHT). Ainsi nous avons mis en exergue l'ambivalence dimensionnelle de la perception des jeux politiques et la centralité du rôle joué par les salariés dans les démarches sociétales. Ce cadre d'analyse a par la suite fait l'objet d'une validation en mobilisant les méthodes d'analyse statistiques nécessaires au test des hypothèses de recherche dans un contexte tunisien post révolutionnaire où très peu d'investigations empiriques ont été entreprises auparavant. Les résultats de la recherche ont permis de valider la structure systémique du modèle et d'enrichir notre compréhension de la relation de causalité entre la perception des jeux politiques organisationnels et les réponses attitudeles et comportementales des salariés à l'égard des démarches de RSE.

1. Apports de la recherche

Les apports de la présente recherche sont d'ordre méthodologique, théorique et pratique.

Sur le plan méthodologique, les apports sont essentiellement liés à la démarche d'investigation adoptée, aux instruments de mesure développés et à la démarche d'analyse de données suivie.

En effet, afin de tester le modèle de recherche sur le terrain nous avons adopté une démarche d'investigation qui comporte deux étapes. La première étape, de nature exploratoire, vise à adapter le modèle théorique à la réalité politique et sociétale des entreprises tunisiennes. L'objectif étant d'enrichir et compléter notre compréhension et notre représentation des phénomènes étudiés par des observations issues du terrain. Il a été question d'explorer le sens conféré par les salariés aux jeux politiques organisationnels et les mécanismes qui sous-tendent leur engagement sociétal et leur participation aux démarches de RSE. Cette étape a permis de vérifier la cohérence des liens décrits par le modèle et leur pertinence par rapport au terrain de l'étude. La deuxième étape, de nature déductive, a permis de tester les hypothèses de recherche à partir d'une enquête par questionnaire soumise aux salariés des entreprises tunisiennes engagées dans les démarches de RSE.

Une deuxième contribution méthodologique est relative à la conception et à la validation de l'échelle de mesure de l'engagement sociétal. En effet, le développement de cet outil résulte d'une réflexion théorique fastidieuse relative aux concepts de RSE et d'engagement organisationnel et d'une investigation sur terrain permettant de l'ajuster au contexte tunisien. Cet outil peut ainsi être considéré comme un véritable instrument de mesure de l'engagement sociétal. Par ailleurs, cette recherche a également permis d'assurer la validité des mesures de la perception des jeux politiques (Fedor et al., 2008) et de la participation aux démarches de RSE (Kim et al., 2010) dans le contexte tunisien post révolutionnaire qui représente un terrain original et non étudié auparavant par rapport à notre problématique. Etant donné que les investigations empiriques conduites sur le sujet sont majoritairement américaines et occidentales, cette recherche permet de réfléchir à sa transposition dans le contexte propre de la Tunisie. En outre, les méthodes d'analyse de données mobilisées pour valider les échelles de mesure et tester les hypothèses de recherche constituent une troisième contribution méthodologique de par leur pertinence et leur rigueur.

Trois types d'analyses ont été conduits dans ce sens. Il s'agit tout d'abord de l'analyse factorielle exploratoire qui a permis de vérifier la dimensionnalité et la fiabilité des échelles. Ensuite, nous avons effectué l'analyse factorielle confirmatoire qui a permis de confirmer la structure des échelles et d'en étudier la validité. Enfin, nous avons procédé à l'analyse de causalité qui a permis de tester les différentes hypothèses de recherche.

Sur le plan théorique, les apports sont relatifs à la mise en perspective critique de la littérature, à la mobilisation des approches théoriques et au développement du modèle conceptuel.

Cette recherche a permis de dresser les fondements théoriques et conceptuels des jeux politiques organisationnels en éclairant les trois approches majeures qui définissent la littérature sur le sujet à savoir l'approche de la nature des jeux politiques, l'approche des aptitudes politiques et l'approche de la perception des jeux politiques. La revue de la littérature a permis de mettre en évidence la domination de la connotation négative du phénomène, considéré par la majorité des études comme une manifestation dysfonctionnelle de la vie organisationnelle. Le potentiel positif des jeux politiques organisationnels se trouve relativement éclipsé par le manque de clarté autour du concept (Bacharach et Lawler, 1998). Assimilés à une hydre moderne (Parmentier et Reynaud, 2020), les jeux politiques organisationnels révèlent ainsi de plus en plus de définitions et de nuances, à mesure que davantage de recherches sont menées sur le sujet. En s'inscrivant dans cette mouvance, nous avons cherché à enrichir le bilan des connaissances établis en explorant les perceptions positives et négatives des jeux politiques organisationnels au niveau des différents foyers organisationnels.

De même, une autre contribution théorique consiste en la conceptualisation et l'opérationnalisation du construit de l'engagement sociétal qui demeure à ce jour rarement étudié dans la littérature. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur la modélisation tridimensionnelle de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991) de par sa portée fédératrice et intégratrice des modèles antérieures et la facilité de sa transposition au contexte des démarches sociétales. Nos résultats nous ont permis aussi de confirmer le lien entre les trois composantes de l'engagement sociétal, à savoir l'engagement affectif, normatif et de continuité, et les autres variables de l'étude. Ils permettent ainsi de confirmer les études

antérieures concernant la centralité de l'engagement du salarié dans les démarches organisationnelles et ouvrent la voie à d'éventuelles recherches futures axées sur les démarches sociétales.

De plus, cette recherche a permis le développement d'un modèle conceptuel où les interactions entre la perception des jeux politiques, l'engagement sociétal et la participation aux démarches de RSE sont articulées selon une structure systémique dynamique composée de variables d'entrée, de processus de transformation et de variables de sortie. Les variables d'entrée consistent en les perceptions positives et négatives des jeux politiques qui représentent une réalité indéniable et une composante essentielle de toute structure organisationnelle. Le cadre d'analyse proposé distingue trois niveaux d'occurrence de ces perceptions à savoir le niveau individuel, de groupe et organisationnel. Le processus de transformation également appelé la boîte noire concrétise le construit de l'engagement sociétal et l'articulation de ses différentes dimensions. En interrogeant et combinant le modèle d'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991) et la théorie des parties prenantes (SHT), nous avons construit une représentation exhaustive de l'engagement sociétal des salariés dans le contexte tunisien. Ses différentes dimensions se conjuguent pour expliquer la transformation de la variable d'entrée ou la perception des jeux politiques en variable de sortie ou la participation aux démarches de RSE. Cette dernière représente la finalité du système ainsi défini et se traduit par la contribution du salarié dans le processus de prise de décision et dans l'exécution des initiatives sociétales de l'entreprise. En focalisant notre attention sur ces réponses participatives, nous avons tenté de dépasser l'une des limites des travaux antérieurs qui se sont polarisés sur la perception de la RSE par les salariés (Kim et al., 2010). En somme l'adoption de l'approche systémique dans le cadre de cette étude a permis de fournir une représentation de la configuration dynamique, contextuelle et interactionniste de la réalité politico sociétale des entreprises tunisiennes du point de vue des salariés.

Sur le plan pratique, les apports de cette recherche ont une portée praxéologique.

Nous avons démontré que les salariés perçoivent aussi bien les jeux politiques négatifs que les jeux politiques positifs au sein de l'organisation. Etant donné que chaque catégorie prédit différemment leurs réponses sociétales, les résultats pourraient éclairer les managers sur la

manière d'optimiser les jeux politiques afin d'en dégager des résultats positifs au niveau de l'engagement et de la participation des salariés aux démarches de RSE.

En effet, dans un contexte post révolutionnaire critique, caractérisé par l'incertitude et l'instabilité, les managers peuvent recourir aux jeux politiques organisationnels afin de gérer les imprévus qui ne peuvent être traités en usant les lignes d'autorité formelles communément acceptées. En reconnaissant que certaines activités politiques puissent être essentielles au fonctionnement de l'organisation, les managers sont en mesure de recourir à ces pratiques perçues comme porteuses de valeur ajoutée pour l'individu, le groupe et l'organisation, afin de maximiser l'engagement sociétal des salariés. Par conséquent, il est important que les dirigeants encouragent les comportements politiques qui permettent de maximiser les gains des salariés, l'efficacité des groupes de travail et la performance de l'organisation s'ils souhaitent développer l'engagement sociétal de leurs travailleurs. Des pratiques discrétionnaires et informelles telles que la manipulation, le contournement des règles et la gestion de l'impression sont éventuellement susceptibles d'accroître la satisfaction des salariés et leur attachement affectif à l'égard de l'entreprise ce qui stimulerait leur implication dans ses initiatives de RSE. Par ailleurs, la recherche recommande que les managers canalisent leurs ressources humaines afin de neutraliser les effets négatifs des jeux politiques. En effet ces pratiques, dont les effets sont perçus comme destructeurs au niveau de l'organisation, sont susceptibles d'ébranler la confiance organisationnelle, d'augmenter les niveaux de stress et de retrait organisationnel et de réduire les comportements de citoyenneté et l'implication des salariés dans les démarches sociétales. Les managers sont donc amenés à surveiller l'environnement politique de l'organisation et à considérer aussi bien l'impact positif que négatif des jeux politiques.

En outre, cette recherche conduit à éclairer les managers sur la centralité du rôle de l'engagement et de la participation des salariés dans les démarches sociétales. A la lueur de ces résultats il est possible de leur proposer des leviers d'action qui permettent d'améliorer l'implication sociétale de leurs employés. Les recommandations qui en sont issues peuvent se rapporter à la valorisation de la communication interne sur les enjeux de la RSE et sur l'importance du rôle des salariés, à la mise en place d'un vrai dialogue avec les partenaires internes et externes autour des objectifs sociétaux de l'entreprise, au renforcement des

initiatives sociétales pour qu'elles répondent à leurs attentes et reflètent leurs valeurs personnelles ou encore à l'amélioration des récompenses contingentes à l'adhésion sociétale.

2. Limites et voies futures de la recherche

En dépit de ses contributions, la présente recherche comporte un certain nombre de limites essentiellement théoriques et méthodologiques qu'il est important de souligner afin de proposer de nouvelles voies de recherche susceptibles d'affiner l'étude du phénomène politique et sociétal au sein de l'organisation.

Les limites théoriques sont essentiellement liées à la conceptualisation des variables. Pour la variable dépendante de notre modèle, nous nous sommes intéressés exclusivement à la dimension comportementale de la participation aux démarches de RSE qui s'articule autour de l'exécution des activités sociétales et la participation au processus de prise de décision. Or, d'autres dimensions auraient pu être prises en compte telles que la dimension cognitive. Notre attention se porte dans ce sens sur la modélisation de la RSE de Bekmeier-Feuerhahn et al. (2017) s'inscrivant dans une perspective constructiviste. En effet, les chercheurs soutiennent que ce processus dynamique interne comprend deux phases qui se complètent et se renforcent mutuellement. La première phase est la participation cognitive durant laquelle les salariés reçoivent des informations sur la stratégie sociétale et de l'entreprise, les traitent et partagent leurs points de vue sur les projets à venir. La direction conserve cependant le pouvoir discrétionnaire d'accepter ou non ces points de vue et suggestions. Subséquente, la deuxième phase représente la participation comportementale et se traduit par l'implication effective dans les démarches sociétales et la participation à la prise de décision. En adoptant cette approche, Koch et al. (2019) identifient à leur tour quatre niveaux de participation à savoir la participation faible ou absente, la participation passive, la participation active et la participation enthousiaste. Étant donné que ces formes distinctes de participation sont susceptibles d'être provoquées et influencées par des antécédents différents y compris les perceptions et attitudes des salariés, une perspective de recherche serait de les intégrer afin d'obtenir un modèle plus complet. De surcroît, nous avons recouru pour cette variable à une conceptualisation unidimensionnelle, tandis qu'une conceptualisation multidimensionnelle est à envisager dans les recherches futures pour une meilleure compréhension du construit.

Les limites méthodologiques se rapportent au dispositif méthodologique suivi.

Une première limite est liée à la taille relativement restreinte de l'échantillon composé de 141 entreprises tunisiennes issues des secteurs industriel et de services. Bien que l'échantillon puisse être considéré comme suffisant par rapport à la littérature et aux conditions minimales de la modélisation par équations structurelles (MES), sa taille n'a pas permis l'intégration de variables de contrôle telles que l'âge ou la taille de l'entreprise, qui pourraient expliquer le degré d'ancrage des pratiques politiques et sociétales. Par ailleurs, la structure de l'échantillon n'est pas représentative de la diversité du tissu économique tunisien dans sa totalité. Les entreprises retenues sont principalement localisées dans le Grand Tunis. L'intégration d'autres entreprises relevant d'autres gouvernorats du pays, peut être envisagée dans le cadre d'un échantillonnage basé sur la méthode des quotas afin d'améliorer la représentativité de l'échantillon. Une deuxième limite méthodologique réside dans le recours à des mesures purement perceptuelles dans l'évaluation des construits de notre étude. Ceci peut représenter une source de biais pour la recherche dans la mesure où les sentiments ou les émotions des individus peuvent biaiser leur perceptions et erroner leur jugements. Il convient alors de combiner les mesures perceptuelles subjectives et les mesures objectives dans les études à venir afin d'améliorer la validité des construits. Enfin, une troisième limite porte sur le caractère transversal de l'étude qui ne permet pas de saisir l'intégralité de la dynamique interactionnelle entre la perception des jeux politiques et les réponses sociétales des salariés. Dans ce sens, plusieurs chercheurs tels que Vigoda et Cohen (2002) préconisent le recours aux études longitudinales pour examiner les effets produits par la perception des jeux politiques. L'adoption d'une approche longitudinale permettant d'examiner dans le temps leur impact qui n'est pas forcément immédiat mais qui se perpétue sur la durée, pourrait constituer une perspective future de la recherche.

Pour conclure, l'étude a apporté en dépit de ses limites des éclairages sur la dynamique politico sociétale interne de l'entreprise. En recourant à la mesure nouvellement développée de l'engagement sociétal, nous avons confirmé que la perception des jeux politiques organisationnels impacte significativement les réponses sociétales des salariés. Les quelques éléments de réflexion fournis présentent des opportunités claires pour de futures recherches adaptées au contexte tunisien, permettant d'enrichir les débats académiques sur les jeux politiques et la RSE.

Bibliographie

Aaker, D., & Bagozzi, R. (1979). Unobservable Variables in Structural Equation Models With an Application in Industrial Selling. *Journal of Marketing Research* , 16 (2), pp. 147-158.

Aamodt, M. G. (2007). *Industrial Organizational Psychology: An Applied Approach*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning.

Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology* , 72 (3), pp. 382–386.

Abun, D., Magallanes, T., Agoot, F., & Benedict, S. (2018). Measuring Workplace Relationship and Job satisfaction of Divine Word Colleges' Employees in Ilocos Region. *International Journal of Current Research* , 10 (11), pp. 75279-75286.

Ackerman, R. W. (1975). *The Social Challenge to Business*. Cambridge, Massachusetts and London, England: Harvard University Press.

Ackerman, R. W., & Bauer, R. A. (1976). *Corporate Social Responsiveness - The Modern Dilemma*. Reston Virginia.

Acquier, A., & Aggeri, F. (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue Française de Gestion* , 34 (180), pp. 131-157.

Acquier, A., & Gond, J. P. (2005). Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953). *XIVème Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS)*. Angers.

Acquier, A., & Gond, J. P. (2006). Les enjeux théoriques de la marchandisation de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Gestion- Revue internationale de gestion* , pp. 83-91 .

Acquier, A., & Gond, J.-P. (2007). Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise: à la (re)découverte d'un ouvrage fondateur, Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen L'impact des privatisations sur la performance des entreprises françaises. *Revue Finance Contrôle Stratégie* , 10 (2), pp. 5-35.

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. Dans L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). New York, Academic Press.

- Addae, H. M., & Wang, X. (2006). Stress at work: Linear and curvilinear effects of psychological-, job-, and organization-related factors: An exploratory study of trinidad and tobago. *International Journal of Stress Management* , 13 (4), pp. 476–493.
- Aguilera, R. V., Rupp, G. D., Williams, C. A., & Ganapath, J. (2007). Putting the S back in Corporate Social Responsibility : A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review* , 32 (3), pp. 836–863.
- Ahearn, K. K., Ferris, G., Hochwarter, W., Ammeter, A., & Douglas, C. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management* , 30, pp. 309-327.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Akrout, F. (2010). *Les méthodes des Equations Structurelles*. Tunis: Imprimerie Coopi.
- Ali, S. H., Khan, N., & Yildiz, Y. (2020). Leadership Effects on CSR Employee ,Media, Customer, and NGOs. *Management and Economics Research Journal* , 6 (1), pp. 1-9.
- Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. Dans R. A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 48-76). Dunod.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* , 63, pp. 1–18.
- Allen, N. J., & Smith, J. (1987). An investigation of "extra-role" behaviours within organizations. *Paper presented at the annual meeting of the Canadian Psychological Association* . Vancouver, British Columbia .
- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational Politics Tactics and Characteristics of Its Actors. *California Management Review* , 22, pp. 77-83.
- Allison, G. T. (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Boston MA: Little Brown.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A meta-analytical examination of the link between corporate social and financial performance. *Paper presented at the Academy of Management, Honolulu, Hawaiï* .
- Allport, G. W. (1935). Attitudes. Dans C. Murchison (Ed.), *A handbook of social psychology* (pp. 798–844). Worcester, MA: Clark University Press.

- Amable, B. (2005). *Les cinq capitalismes. Diversité des systèmes économiques et sociaux dans la mondialisation*. Seuil, Paris.
- Amadiou, J. F. (1999). *Les syndicats en miettes*. Paris: Seuil.
- Ambler, T. (1998). Mediation and Moderation: Roles and Tests. *Pan'Agra Workin Paper, n° 98-904, London Business School*.
- Anderson, J. J. (1986). Social responsibility and the corporation. *Business Horizons, Elsevie* , 29 (4), pp. 22-27.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior* , 22, pp. 347-366.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1983). Organizational commitment: Individual and organizational influences. *Work and Occupations* , 10 (2), pp. 123–146.
- Angle, H., & Perry, J. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly* , 26, pp. 1-14.
- Angot, J., & Milano, P. (2008). Comment lier concepts et données ? Dans R. A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Ansoff, I. (1968). *Stratégie du développement de l'entreprise*. Paris: Editions Hommes & Techniques.
- Antonakis, J., & House, R. J. (2002). The full-range leadership theory: The way forward. Dans B. J. Avolio, & F. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (Vol. 2, pp. 3-33). Oxford, U.K: Elsevier Science.
- Arbi, S. (2014). Style de leadership du dirigeant et perception des jeux politiques organisationnels. *Mémoire pour l'obtention du diplôme de mastère en Management et Stratégie*. Institut des Hautes Etudes Commerciales de Carthage, Carthage.
- Aryee, S., Chen, Z. X., & Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 94, pp. 1-14.
- Assie, G. R., & Kouassi, R. R. (2006). Cours d'initiation à la méthodologie de recherche. *Ecole pratique de la chambre de commerce et d'industrie - Abidjan* .
- Atinc, G., Darrat, M., Fuller, B., & Parker, B. W. (2010). Perceptions of organizational politics: a meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of managerial issues* , 27, pp. 494-513.

- Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post modernisme ou pragmatisme. *Management & Avenir* , 3 (43), pp. 372-391.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L. (2008). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans D. Gavard-Perret, C. H. Gotteland, & A. Jolibert (Éds), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences gestion* (pp. 5-45). Paris : Pearson Education France.
- Avina, J. (2013). The Evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) in the Arab Spring. *The Middle East Journal* , 67 (1), pp. 77-92.
- Awan, M. R., Mahmood, K., & Idrees, H. (2014). Leadership Style, Culture and Commitment: An Analytical Study of University Libraries in Pakistan. *Library Philosophy and Practice (e-journal)* .
- Ayub, A., Iftekhhar, H., Aslam, M. S., & Razzaq, A. (2013). A conceptual framework on examining the influence of behavioral training and development on CSR : an employee's perspective approach. *European Journal of Business and Social Sciences* , 2 (1), pp. 33-42.
- Azeem, M. U., Babak, M., Ul Haq, I., Sharif, I., Qurashi, T. M., & Hijazi, S. T. (2010). Perception of Organizational Politics Leads to Job Stress: An Evidence from Banking Sector of Pakistan. *European Journal of Social Sciences* , 18 (2), pp. 196-202.
- Azim, M. (2016). Corporate social responsibility and employee behavior: Mediating role of organizational commitment. *Review Business Management* , 18, pp. 207–225.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1998). Political alignments in organizations : Contextualization, mobilization, and coordination. Dans R. M. Kramer, & M. A. Neale (Eds.), *Power and Influence in Organizations* (pp. 67-88). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1980). *Power and politics in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bacharach, S. (2005). *Get them on your side : Win support, convert skeptics, get results*. La Crosse, WI: Platinum Press.
- Backman, J. (1975). *Social responsibility and accountability*. New York: New York University Press.
- Bagozzi, R. P. (1996). The Role of Arousal in the Creation and Control of the Halo Effect in Attitude Models. *Psychology & Marketing* , 13, pp. 235-264.
- Bailur, S. (2006). Using Stakeholder Theory to Analyze Telecenter Projects. *Inf. Technol. Int. Dev* , 3 (3), pp. 61–80.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E. d., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior* , 62, pp. 341–356.
- Baldrige, J. V. (1971). *Power and Conflict in the University*. New York: John Wiley and Sons.
- Baloch, M. A., Meng, F., Xu, Z., Cepeda-Carrion, I., Danish, & Bari, M. W. (2017). Dark Triad, Perceptions of Organizational Politics and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Effect of Political Skills. *Frontiers in Psychology* , 8, pp. 1-14.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist* , 37 (2), pp. 122–147.
- Bansal, P., & Kandola, S. (2004). ‘Corporate Social Responsibility: Why Good People Behave Badly in Organizations. *Ivey Business Journal* , pp. 1–5.
- Baret, P., & Renaud, E. (2014). Un modèle tridimensionnel d'engagement organisationnel pour appréhender la fidélité au CHU des anesthésistes ? *Questions de management* (5), pp. 33-45.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barnett, M. (2007). Stakeholder Influence Capacity And The Variability Of Financial Returns To Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review* , 32 (3), pp. 794-816.
- 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), pp. 1173-1182.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2009). Select on Conscientiousness and Emotional Stability. Dans E. A. Locke (Eds.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management* (pp. 19-40). Hoboken NJ: John Wiley and Son.
- Barry, B., & Bateman, T. S. (1992). Perceptions of Influence in Managerial Dyads : The Role of Hierarchy, Media, and Tactics. *Human Relations* , 45, pp. 555-573.
- Bashir, S., Nasir, Z. M., Saeed, S., & Ahmed, M. (2011). Breach of psychological contract, perception of politics and organizational cynicism: Evidence from Pakistan. *African Journal of Business* , 5, pp. 844-888.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of leadership : theory research and managerial applications (3rd edition)*. New York: Free Press.

- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries ? *Journal of American Psychologist* , 52 (2), pp. 130-139.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries ? *Journal of American Psychologist* , 52 (2), pp. 130-139.
- Bass, B. M. (1996). Is there universality in the full range model of leadership? *International Journal of Public Administration* , 19 (6), pp. 731-761.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics* , 3 (3), pp. 26-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. Dans M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). New York: Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto : CA Consulting Psychologist Press .
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior* , 14 (2), pp. 103-118.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academic and Management Journal* , 26, pp. 587-595.
- Batt, R., & Appelbaum, E. (1995). Worker participation in diverse settings: Does the form affect the outcome, and if so, who benefits? *British Journal of Industrial Relations* , 33, pp. 353-378.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior* , 32, pp. 63-86.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2008). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R. A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* . Dunod.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie* , 14, pp. 77-140.

- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology* , 66, pp. 32-42.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment : An empirical test. *Journal of Organizational Behavior* , 14 (2), pp. 177-190.
- Beehr, T. A. (1990). Stress in the workplace: an overview. Dans J. W. Jones, B. D. Steffy, & D. W. Bary (Eds.), *Applying psychology in business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Bekmeier-Feuerhahn, S., Bögel, P. M., & Koch, C. (2017). Investigating internal CSR communication: building a theoretical framework. Dans S. Diehl, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter, & F. Weder (Eds), *Handbook of Integrated CSR Communication* (pp. 89-107). Springer International Publishing, Basel.
- Bekmeier-Feuerhahn, S., Rudeloff, C., & Adam, U. (2016). Communication Management of Start-Ups in the Cultural and Creative Industry: An Empirical Inventory. *ZfKE–Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* , 64 (1), pp. 21-45.
- Ben Aissa, H. (2001). Quelle Méthodologie de Recherche Appropriée Pour Une Construction de La Recherche En Gestion? *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* .
- Ben Hassine, A., Zeribi, O., & Baouab, S. (2012). Un profil tirillé entre des compétences bureaucratiques versus managériales pour les gestionnaires publics tunisiens. *Management international / International Management / Gestión Internacional* , 16 (3), pp. 50–63.
- Ben Sedrine Doghri, S. (2018). L'influence de l'engagement organisationnel sur la rétention des employés : l'effet modérateur de la congruence des valeurs individuelles et organisationnelles. *Revue Marocaine de recherche en management et marketing* (18), pp. 57-77.
- Ben Yedder, M., & Zaddem, F. (2009). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements? *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail* , 4 (1), pp. 84–103.
- Ben Mlouka, M., & Hefaiiedh, R. (2019). CSR, Employee Commitment, and Survival During Crisis Period: The Case of Tunisia. Dans A. Bartoli (eds.), *Responsible Organizations in the Global Context* (pp. 51-76).
- Benraiss, L. (2004). Méthodologie de construction d'une échelle de mesure : Application du paradigme de Churchill. *Communication présentée au 15 ème Congrès de l'AGRH*. Montréal.

- Benson, J., & Fleishman, J. (1994). The robustness of maximum likelihood and distribution-free estimators to non-normality in confirmatory factor analysis. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology* , 28 (2), pp. 117-136.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* , 53, pp. 69-79.
- Bentler, P. M., & Chou, C. (1987). Practical Issues in Structural Modeling. *Sociological Methods and Research* , 16, pp. 78- 117.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Commerce Clearing House, New York.
- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S., & Jones, T. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance. *Academy of Management Journal* , 42, pp. 488-506.
- Berthelot, J. M. (2012). *L'épistémologie des sciences sociales*. Quadrige, PUF.
- Besson, D., & Haddadj, S. (2003). Adaptation internationale des échelles de mesure entre universalisme et culturalisme : Application à la mesure de l'environnement de l'entreprise. *XIIIe Conférence de l'association internationale de management stratégique (AIMS)*. Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax, Tunisie.
- Besson, D., & Haddadj, S. (2003). Adaptation internationale des échelles de mesure entre universalisme et culturalisme : Application à la mesure de l'environnement de l'entreprise. *XIIIe Conférence de l'association internationale de management stratégique (AIMS)*. Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax, Tunisie.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery. *Journal of Retailing* , 73 (3), pp. 383-406.
- Beugré, C. D., & Liverpool, P. R. (2006). Politics as determinant of fairness perceptions in organizations. Dans E. Vigoda-Gadot, & A. Drory (Eds.), *Handbook of organizational politics* (pp. 122–135). Edward Elgar Publishing.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of business ethics* , 85, pp. 257–272.
- Blanchet, A., Giglione, R., Massonat, J., & Trognon, A. (1992). *Les techniques d'enquête en sciences sociales*. : Dunod.

- Blau, G. J. (1988). Further exploring the meaning and measurement of career commitment. *Journal of Vocational Behavior* , 32 (3), pp. 284–297.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology* , 58, pp. 277-288.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological inquiry* , 34 (2), pp. 193-206.
- Blaug, M. (1982). *La Méthodologie économique*. Paris, Economica.
- Bliese, P. D., & Hanges, P. J. (2004). Being Both Too Liberal and Too Conservative: The Perils of Treating Grouped Data as Though They Were Independent. *Organizational Research Methods* , 7 (4), pp. 400–417.
- Block, P. (1988). *The Empowered Manager: Positive Political Skill at Work*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Blowfield, M., & Murray, A. (2008). *Corporate Responsibility: A Critical Introduction*. OUP Oxford.
- Bodet, C., & Lamarche, T. (2007). La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. *Revue de la régulation* .
- Boehman, J. (2007). Affective commitment among student affairs professionals. *NASPA Journal* , 44, pp. 307-326.
- Bollen, K. A., & Stine, R. A. (1992). Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. *Sociological Methods and Research* , 21, pp. 205-229.
- Bolton, S. C., Kim, R. C., & O' Gorman, K. D. (2011). Corporate social responsibility as a dynamic internal organizational process: A case study. *Journal of Business Ethics* , 101 (1), pp. 61–74.
- Boswell, J. (1972). *The Rise and Decline of Small Firms*. London, George Allen and Unwin Ltd.
- Bourhis, R. Y., Gagnon, A., & Moïse, L. C. (1999). Discrimination et relations intergroupes. Dans R. Y. Bourhis, & J. P. Leyens, *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes* (pp. 161-200). Sprimont: Mardaga.
- Bourne, L., & Walker, D. (2006). Using a visualising tool to study stakeholder influence: two Australian examples. *Project Management Journal* , 37 (1), pp. 5-21.

- Bousslama, M. (2017). Performance des alliances nord sud, Mise en perspective des facteurs spécifiques aux partenaires et relatifs à leurs comportements. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille* .
- Boussoura, E. (2012). Dimension institutionnelle et finalités de la performance sociétale de l'entreprise en Tunisie. *Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne* .
- Boussoura, E., & Zeribi, O. (2008). La Stakeholder theory permet-elle d'appréhender le concept de RSE ? *XVIIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Nice du 27 au 29 Mai 2008.
- Boussoura, E., & Zeribi, O. (2007). Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ? *XVIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Montréal.
- Bouyoud, F. (2010). Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises. *Thèse de doctorat en Sciences de gestion*. CNAM, Paris .
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
- Bozeman, D. P., & Kacmar, K. M. (1997). A cybernetic model of impression management processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 69 (1), pp. 9–30.
- Bozeman, D. P., Perrewe, P. L., Hochwarter, W. A., & Brymer, R. A. (1996). An examination of reactions to perceptions of organizational politics. *Paper presented at the 1996 Southern Management Association Meetings*. New Orleans, LA.
- Bradshaw-Camball, P., & Murray, V. (1991). Illusions and other games: A trifocal view of organizational politics. *Organization Science* , 2 (1).
- Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification and creative effort: The moderating impact of corporate ability. *Group Organizational Management* (40), pp. 323–352.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management* , 18 (10), pp. 1701 - 1719.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives. *Journal of Business Ethics* , 69, pp. 111–132.
- Brasseur, M., & Mzabi, H. J. (2003). Implication des salariés, clef de réussite du changement ? *Humanisme et entreprise* (266).

- Brenner, S. N., & Cochran, P. (1991). The Stakeholder Theory of the Firm: Implications for Business and Society Theory and Research. *Annual Meeting of the International Association of Business and Society*. Sundance, Utah .
- Brenner, S. N., & Molander, E. A. (1977). “Is the Ethics of Business Changing? *Harvard Business Review* , 58 (1), pp. 54-65.
- Bridger, R. S., Kilminster, S., & Slaven, G. (2007). Occupational stress and strain in the naval service: 1999 and 2004. *Occupational Medicine* , 57, p. 92–97.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology* , 73 (2), pp. 139-145.
- Brouer, R. L., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Laird, M. D., & Gilmore, D. C. (2006). The strain-related reactions to perceptions of organizational politics as a workplace stressor: Political skill as a neutralizer. Dans E. Vigoda-Gadot, & A. Drory, *Handbook of Organizational Politics*. Edward Elgar Publishing.
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior* , 49 (3), pp. 230-251.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Academy of Marketing Science* , 34 (2), pp. 99-106.
- Bryson, J. (2004). What to Do When Stakeholders Matter. *Public Management Review* , 6 (1), pp. 21–53.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly* , 19, pp. 533-546.
- Buchanan, D. A., & Badham, R. J. (2008). *Power, politics and organizational change: winning the turf game*. . London: Sage publications.
- Burke, P. J., & Stets, J. E. (1999). Trust and commitment through self-verification. *Social Psychology Quarterly* , 62 (4), pp. 347–366.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Buss, A. R. (1978). A conceptual critique of attribution theory. *Journal of Personality and Social Psychology* , 36, pp. 1311–1321.

- Butcher, D., & Clarke, M. (2003). Redefining Managerial Work: Smart Politics. *Management Decision* , 41 (5), pp. 477–487.
- Butler, W., Decker, G., Peters, J., Thomas, A., & Merritt, S. (2019). Postive Organizational Politics: A Grounded Theory Study. *Proceedings of the Ninth International Conference on Engaged Management Scholars* , 31.
- Butt, M. R., Imran, A., Shah, F. T., & Jabbar, A. (2013). Perception of organizational politics and job outcomes in a public sector organization:the moderating role of teamwork. *Middle-East Journal of Scientific Research* , 18, pp. 1268 – 1276.
- Byrne, Z. S. (2005). Fairness Reduce the Negative Effects of Organizational Politics on Turnover Intentions, Citizenship Behavior and Job Performance. *Journal of Business and Psychology* , 20, pp. 175-200.
- Cacciattolo, K. (2015). Organizational politics : the positive and negative sides. *European Scientific Journal* , 11 (1), pp. 1857 – 7881.
- Cáceres, R. C., & Vanhamme, J. (2003). Le processus modérateurs et médiateurs: Distinction Conceptuelle aspects analytiques et illustrations. *Recherche et Applications en Marketing* , 18 (2), pp. 67-100.
- Caligiuri, P., Mencia, A., & Jiang, K. (2013). Win–win–win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology* , 66, pp. 825–860.
- Campbell, L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review* , 32, pp. 946-967.
- Carbonnel, A. (2006). Evolution de la perception des caractéristiques du travail et engagement dans le travail. *XVIIe Congrès de l'AGRH, Le travail de la GRH IAE Lille et Reims Management School, 16 et 17 Novembre*, (pp. 1-22).
- Cardinal, P., & Morin, A. (1993). La modélisation systémique peut-elle se concilier avec la recherche-action intégrale ? (U. L. Québec, Éd.) *Éducatechnologiques (revue électronique)* , 1 (2).
- Carricano, M., & Poujol, F. (2008). *Analyse de données avec SPSS*. Pearson Education.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review* , 4 (4), pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. South Western, Cincinnati: O.H.

- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & society* , 38 (3), pp. 268-295.
- Carroll, A. B. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review* , 100, pp. 1–7.
- Carroll, A. B., & Nasi, J. (1997). Understanding stakeholder thinking : themes from a finnish conference. *Business ethics : a european review* , 6 (1), pp. 46-51.
- Carson, R. (1962). *Silent Spring*. Boston, Houghton, Mifflin.
- Castaing, S., & Roussel, P. (2006). L'effet de l'évaluation du contrat psychologique sur l'implication affective dans la fonction publique : Le role modérateur de la motivation à l'égard du service public. *XVIIe Congrès de l'AGRH – Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006* . Reims.
- Cattell, R. B., & Horn, J. L. (1978). A check on the theory of fluid and crystallized intelligence with description of new subtest designs. *Journal of educational measurement* , 15 (3), pp. 139-164.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology* , 85, pp. 65–74.
- Cazal, D., & Dietrich, A. (2005). RSE : parties prenantes et partis pris. *7ème Université de printemps de l'Audit Social*. Marrakech.
- Cesario, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and process management* , 24 (2), pp. 152-158.
- Cetin, M. O. (2006). The relationship between job satisfaction, occupational, and organizational commitment of academics. *The Journal of the American Academy of Business* , 8 (1), pp. 78–88.
- Chang, C.-H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The Relationship Between Perceptions of Organizational Politics and Employee Attitudes, Strain, and Behavior: A Meta-Analytic Examination. *The Academy of Management Journal* , 52 (4), pp. 779-801.
- Chao, G., O'Leary-Kelly, A., Wolf, S., Klein, H., & Gardner, P. (1994). Organizational Socialization: Its Content and Consequences. *Journal of Applied Psychology* , 79, pp. 730-743.
- Chapple, W., & Moon, J. (2005). Corporate Social Responsibility (CSR) in Asia: A Seven-Country Study of CSR Web Site Reporting. *Business and Society* , 44 (4), pp. 415–441.

- Charles-Pauvers, B., & Peyrat-Guillard, D. (2012). L'implication (ou l'engagement ?) au travail : quoi de neuf ? *Congrès de l'AGRH*. Nancy, France.
- Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998). Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale. *Finance Contrôle Stratégie* , 1 (2), pp. 57 – 88.
- Charreire, S., & Durieux, F. (2007). Explorer et tester. Dans R. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 58-83). Paris.
- Chemangui, M. (2009). Proposition d'une métrique de la qualité de l'audit: expérimentation dans le cadre des relations d'agence internes. *Comptabilité-Contrôle-Audit* , 15 (1), pp. 225-247.
- Chen, R., & Hung-Baesecke, C. F. (2014). Examining the Internal Aspect of Corporate Social Responsibility (CSR): Leader Behavior and Employee CSR Participation. *Communication Research Reports* , 31 (2), pp. 210-220.
- Chénier, J. (1986). La spécification de la problématique. Dans B. Gauthier, *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données* (pp. 51-77). Québec, QC: Presses de l'Université du Québec .
- Cherkaoui, A. (2016). Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais. *Question(s) de management* , 3 (14), pp. 13-26.
- Choi, N., Fuqua, D. R., & Newman, J. L. (2009). Exploratory and Confirmatory Studies of the Structure of the Bem Sex Role Inventory Short Form with Two Divergent Samples. *Educational and Psychological Measurement* , 69 (4), pp. 696-705.
- Chong, M. (2009). Employee Participation in CSR and Corporate Identity: Insights from a Disaster-Response Program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review* , 2 (2), pp. 106-119.
- Chou, C. P., & Bentler, P. M. (1995). Estimates and tests in structural equation modeling. Dans R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 37–55). Sage Publications, Inc.
- Christiansen, N., Villanova, P., & Mikulay, S. (1997). Political influence compatibility: fitting the person to the climate. *Journal of Organizational Behavior* , 18 (6), pp. 709-730.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures or marketing constructs. *Journal of Marketing Research* , 16 (1), pp. 64 – 73.
- Clark, J. M. (1916). *Social control of Business*. New York: McGraw-hill.

- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Journal* , 20 (1), pp. 92–118.
- Clarkson, M. E. (1991). Defining, Evaluating, and Managing Corporate Social Performance: The Stakeholder Management Model. Dans J. E. (ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (pp. 331-358). Greenwich: AI Press Inc.
- Clarkson, M. E. (1994). *Risk-based model of stakeholder theory*. Toronto: The Centre for Corporate Social Performance and Ethics.
- Clary, E. G., & Snyder, M. (2002). Community Involvement : Opportunities and Challenges in Socializing Adults to Participate in Society. *Journal of Social Issues* , 58, pp. 581-591.
- Cleveland, J. N., Stockdale, M., & Murphy, K. R. (2000). *Women and Men in Organizations : Gender Issues at Work*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, A. (2009). A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's Basic Human Values Theory among bank employees in Israel. *International Journal of Intercultural Relations* , 33, pp. 332-345.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* , 17 , pp. 336 – 354.
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal* , 36 (5), pp. 1140–1157.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics* , 16 (1), pp. 19-33.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta- Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology* , 86 (3), pp. 425–445.
- Conlon, D. E., Porter, C. O., & Parks, J. M. (2004). The fairness of decision rules. *Journal of Management* , 30, pp. 329–349.
- Coopey, J., & Burgoyne, J. (2000). politics and organizational learning. *Journal of Management Studies* , 37, pp. 869-885.
- Cordier-Villoing, M., & Sautory, O. (2012). *Redressement de la non-réponse et calage dans les enquêtes couplées*. Paris : Les Journées de Méthodologie Statistique.
- Cortina, J. M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology* , 78 (1), pp. 98-104.

- Couvreur, A., & Lehuede, F. (2002). Essai de comparaison de méthodes quantitatives et qualitatives à partir d'un exemple : Le passage à l'Euro vécu par les consommateurs. Dans *Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions*. Paris .
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology* , 80 (4), pp. 532-537.
- Crawford, E. R., Jeffery, A., LePine, B. L., & Rich. (2010). linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology* , 95, pp. 834–848.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and the Internal structure of tests. *Psychometrika* , 16 (3), 297-334.
- Cropanzano, R. R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). the relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of organizational behavior* , 18, pp. 59-180.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Editions du seuil.
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in Psychology* , 9, pp. 1–12.
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall.
- Daft, R. L. (1989). *Organization theory and design (3rd ed.)*. St. Paul: West Publishing Co.
- Daft, R. L., & Noe, R. A. (2001). *Organizational behavior*. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management* , 15 (1), pp. 1-13.
- Daigle, C. J. (2007). Exploring the relationships among standards-based education reform, leadership, and teacher work outcomes (Doctoral dissertation, Regent University, 1990). *Dissertation Abstracts International*, 67, p. 2043.
- Damak-Ayadi, S., & Pesqueux, Y. (2003). Stakeholder Theory in Perspective. *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*. Tunis.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and Well-being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management* , 25 (3), pp. 357-384.

- Davenport, K. (2000). Corporate citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it. *Business & Society* , 39, pp. 210-219.
- David, A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion. *Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Ecole Centrale de Paris* .
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review* , 2 (3), pp. 70–76.
- Davis, K., & Blomstrom, R. L. (1966). *Business and its environment*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, W. D., & Gardner, W. L. (2004). Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective. *The Leadership Quarterly* , 15 , pp. 439-465.
- Dawkins, J. (2005). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of Communication Management* , 9, pp. 108-119.
- De Bruyne, P., Herman, J., & De Schoutheete, M. (1974). *Dynamique de la recherche en sciences sociales*. Paris : PUF.
- de Charms, R. (1968). *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. New York: Academic Press.
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Mitigating the negative effect of perceived organizational politics on organizational citizenship behavior: Moderating roles of contextual and personal resources. *Journal of Management & Organization* , 23 (5), pp. 689-708.
- De Jong, M. D., & Van der Meer, M. (2017). How does it fit? Exploring the congruence between organizations and their corporate social responsibility (CSR) activities. *Journal of Business Ethics* , 143, pp. 71–83.
- De Roeck, K., & Delobbe, N. (2012). Do environmental CSR initiatives serve organizations legitimacy in the oil industry? Exploring employees ' reactions through organizational identification theory. *Journal of Business Ethics* , 110 (4), pp. 397-412.
- De Roeck, K., & Swaen, V. (2010). De role of CSR The on Employees, Post merger organizational identification. *EURAM-European academy of management conference*. Rome, Italy.
- De Rosnay, J. (1975). *Le macroscope : vers une vision globale*. Paris: Seuil.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum Press.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. Dans P. A. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 416–436). Sage Publications Ltd.

Decock Good, C. (2000). des déterminants de la responsabilité sociétale des entreprises : le cas du mécénat. *thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Dauphine* .

DeCotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations* , 40, pp. 445-470.

Déjean, F., & Gond, J. P. (2004). Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche. *Finance Contrôle Stratégie* , 57 (6), pp. 741-764.

DeLamater, J. (2003). *Handbook of Social Psychology*. Springer Science & Business Media.

Delle, E. (2013). The Influence of Perception of Organizational Politics on Employee Job Involvement and Turnover Intentions: Empirical Evidence from Ghanaian Organizations. *European Journal of Business and Management* , 5 (9), pp. 151-160.

Delors, J. (1971). *Les indicateurs sociaux*. Paris, Futuribles-Sédésis.

Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behaviour. *Basic & Applied Social Psychology* , 11 (2), pp. 191-203.

Demery-Lebrun, M. (2006). Quelle opérationnalisation de l'implication pour concilier théories de la motivation et théories de l'implication ? Réflexion en faveur d'une nouvelle échelle de mesure de l'implication dans le métier. *LIRHE - Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les Ressources Humaines et l'Emploi - UT1 - Université Toulouse 1 Capitole - CNRS - Centre National de la Recherche Scientifique* .

Dickinson, S., Beverland, M., & Lindgreen, A. (2010). Building corporate reputation with stakeholders: Exploring the role of message ambiguity for social marketers. *European Journal of Marketing* , 44, pp. 1856-1874.

Dielman, T. E., Cattell, R. B., & Wagner, A. (1972). Evidence on the Simple Structure and Factor Invariance Achieved by Five Rotational Methods on Four Types of Data. *Multivariate Behavioral Research* , 7, pp. 223-231.

Dielman, T. E., Cattell, R. B., & Wagner, A. (1972). Evidence on the Simple Structure and Factor Invariance Achieved by Five Rotational Methods on Four Types of Data. *Multivariate Behavioral Research* , 7, pp. 223-231.

- DiRenzo, G. J. (1966). *Concept, Theory, and Explanation in the Behavioral Sciences*. New York: Random House Inc.
- Dobson, S. (2011). CSR program helps boost engagement. *Canadian HR Reporter* , 24 (22), pp. 13–14.
- Dodd, E. M. (1932). For Whom Corporate Managers are Trustees? *Harvard Law Review* , 45, pp. 1145-1163.
- Donada, C., & Mbengue, A. (2001). Classifying and structuring. Dans R. A. Thiétart (ed.), *Doing Management Research : A Comprehensive Guide* (pp. 293-311). London: Sage Publications .
- Donald, M. F., Lucia, M. E., & Victor, N. M. (2016). The relationship between job satisfaction and organizational commitment among academic staff members in a selected higher education institution. *The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings* (pp. 38-47). Vienna, Austria: The West East Institute.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications . *Academy of Management Review* , 20 (1), pp. 65-91.
- Dortier, J. F. (2004). *Le dictionnaire des sciences humaines*. Auxerre : Editions Sciences Humaines.
- Doucet, O., Lapalme, M. E., & Simard, G. (2009). *La justice et les ressources : quel role dans la relation de supervision et les jeux politiques ?* . XXème Congrès de l'AGRH. Toulouse, France: Evrard.
- Doucet, O., Lapalme, M. E., & Simard, G. (2009). La justice et les ressources : quel role dans la relation de supervision et les jeux politiques ? *XX ème Congrès de l'AGRH*. Toulouse, France: Evrard.
- Douglas, C., & Ammeter, A. P. (2004). An examination of leader political skill and its effect on ratings of leader effectiveness. *The Leadership Quarterly* , 15, pp. 537-550.
- Drory, A. (1993). Perceived political climate and job attitudes. *Organizational Studies* , 14, pp. 59-71.
- Drory, A., & Romm, T. (1990). The Definition of Organizational Politics: A Review. *Human Relations* , 43 (2), pp. 1133-1154.
- Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2010). Organizational politics and human resource management: A typology and the Israeli experience. *Human Resource Management Review* , 20, pp. 194-202.

- Drory, A., & Zaidman, N. (2006). The politics of impression management in organizations: Contextual effects. Dans E. Vigoda-Gadot, & A. Drory (eds), *Handbook of Organizational Politics* (pp. 75–85). Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Drucker, P. (1954). *the practice of management*. New York: Harper & Row.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2001). Validity and reliability. Dans R. A. Thiétart et al. (Eds.), *Doing management research : a comprehensive guide* (pp. 196-219). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Duchesne, K. (2005). Perception du soutien social et engagement affectif organisationnel. *Mémoire : maîtrise ès sciences en psychoéducation, Université en Abitibi Témiscamingue*. Quebec.
- Dumez, H. (2011). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'Aegis* , 7 (1), pp. 53-62.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology* , 79 (3), pp. 370–380.
- Dweck, C. S., & Elliott, E. S. (1983). Achievement motivation. Dans P. Mussen, & E. M. Hetherington (Eds.), *Handbook of child psychology* (pp. 643–691). New York: Wiley.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* , 86 (1), pp. 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence/commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology* , 75, pp. 51–59.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of Strategic Decision Making in High-Velocity Environments: Toward a Midrange Theory. *The Academy of Management Journal* , 31 (4), pp. 737-770.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal* , 13, pp. 17-37.
- Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal* , 13, pp. 17-37.
- El Akermi, A., & Ben Ameer, S. (2005). Rôle de la justice organisationnelle dans le processus de rupture du contrat psychologique. *6ème conférence de l'AGRH- Paris Dauphine, 15 et 16 Septembre 2005*. Paris.

- El Akremi, A., & Roussel, P. (2003). Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles : Applications en GRH. *Actes du 14ème Congrès AGRH*, (pp. 1063-1096). Grenoble .
- Eldor, L. (2016). Looking on the Bright Side: The Positive Role of Organisational Politics in the Relationship between Employee Engagement and Performance at Work. *Applied Psychology* , 66 (2), pp. 233-259.
- Eldor, L. (2017). Looking on the Bright Side: The Positive Role of Organisational Politics in the Relationship between Employee Engagement and Performance at Work. *Applied Psychology* , 66 (2), pp. 233-259.
- Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior* , 37 (2), pp. 213-235.
- Eliyana, A., Yusuf, R. M., & Prabowo, K. (2012). The Influence of Employees' Job Satisfaction Factors on Organizational Commitment. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan* , 5 (2), p. 84.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review* , 36, pp. 90-100.
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work* , 14 (1), pp. 133-156.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology* , 90, p. 659-676.
- Epstein, E. M. (2002). The Field of Business Ethics in the United States: Past, Present and Future. *Journal of General Management* , 28 (2), pp. 1-29.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations On Power, Involvement, and Their Correlates*. Free Press of Glencoe, New York.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market : Etudes et recherches en marketing (3rd edition)*. Paris: Dunod.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., & Desmet, P. (2009). *Market. Fondements et méthodes de recherches en marketing (4e édition)*. Dunod.
- Fabre, C. (1997). *Les conséquences humaines des restructurations. Audit de l'implication des rescapés après un plan social*. Dynamiques d'entreprises, Paris, L'Harmattan.

- Farooq, M., Farooq, O., & Cheffi, W. (2019). How Do Employees Respond to the CSR Initiatives of their Organizations: Empirical Evidence from Developing Countries. *Sustainability* , 11, pp. 1-14.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics* , 125, pp. 563–580.
- Farrell, D., & Petersen, J. C. (1984). Commitment, Absenteeism, and Turnover of New Employees: A Longitudinal Study. *Human Relations* , 37 (8), pp. 681-692.
- Fedor, D. B., & Maslyn, J. M. (2002). Politics and political behavior: Where else do we go from here? *Research in Multi Level Issues* , 1, pp. 271-285.
- Fedor, D. B., Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Russ, G. S. (1998). The dimensions of politics, perceptions and their organizational and individual predictors. *Journal of Applied Social Psychology* , 28, pp. 1760-1797.
- Fedor, D., Maslyn, J., Farmer, S., & Bettenhausen, K. (2008). The contribution of positive politics to the prediction of employee reactions. *Journal of Applied Social Psychology* , 38, p. 76–96.
- Feldman, D. C. (1976). A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly* , 21 (3), pp. 433-452.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management* , 18 (1), pp. 93-116.
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1991). Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS):Development and Construct Validation. *Educational and Psychological Measurement* , 51, pp. 193-205.
- Ferris, G. R., & King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics* , 20, pp. 59-71.
- Ferris, G. R., & Mitchell, T. R. (1987). The components of social influence and their importance for human resources research. Dans K. M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 5, pp. 103–128). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ferris, G. R., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Gilmore, D. C., Buckley, M. R., & Hochwarter, W. A. (1999). Development and initial validation of the political skill inventory. *Paper presented at the 59th annual national meeting of the Academy of Management*. Chicago.

- Ferris, G. R., Blass, R., Douglas, C., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. C. (2003). Personal reputation in organizations. Dans J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science (2nd ed.)* (pp. 211-246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G. R., Brand, S., Rowland, K. M., Gilmore, D. C., & King, T. R. (1993). Politics and control in organizations. Dans E. J. Lawler, B. Markovsky, J. O'Brien, & K. Heimer (Eds.), *Advances in Group Processes* (pp. 83-111). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L., & Perrewé, P. L. (2005). *Political skill at work: Impact on work effectiveness*. Palo alto, CA: Davies-Black.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989). Myths and Politics in Organizational Contexts. *Group and Organization Studies*, 14, pp. 83-103.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P., & Zhou, J. (1996). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management*, 22, pp. 23-44.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. G., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes. *Human Relations*, 49 (2), pp. 233-266.
- Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational Politics: The Nature of the Relationship Between Politics Perceptions and Political Behavior. *Research in the Sociology of Organizations*, 17, pp. 89-130.
- Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C., Blass, F. R., Kolodinsky, R. W., & Treadway, D. (2002). Social influence processes in organizations and human resources systems. Dans G. Ferris, & J. J. Martocchio (Eds.), *Research in personnelland human resources management (Vol. 21, pp. 65-127)*. Oxford: JAI Press/Elsevier.
- Ferris, G. R., Judge, T., Rowland, K., & Fitzgibbons, D. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58, pp. 101-135.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. Dans R. Giacalone, & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in the Organization* (pp. 143-170). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Ferris, G., Adams, G., Kolodinsky, R., Hochwarter, W., & Ammeter, A. (2002). Perceptions of organizational politics: Theory and research directions. . Dans F. Yammarino, & F. Dansereau (Eds), *The many faces of multi-level issues* (pp. 197-254). New York: Elsevier Sciences.

- Ferris, G., Treadway, D., Perrewé, P., Brouer, R., Douglas, C., & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management* , 33, pp. 290-320.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford University Press.
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS: (and sex, drugs and rock 'n' roll)* ,3e édition. London: Sage.
- Florea, R., & Florea, R. (2013). Stakeholders interests analyse and harmonization - starting point of strategic approach. *Economy Transdisciplinarity Cognition* , 16 (1), pp. 130–135.
- Fontaine, J. R., Poortinga, Y. H., Delbeke, L., & Schwartz, S. H. (2008). Structural equivalence of the values domain across cultures: Distinguishing sampling fluctuations from meaningful variation. *Journal of Cross Cultural Psychology* , 39, pp. 345–365.
- Foote, N. N. (1951). Identification as the basis for a theory of motivation. *American Sociological Review* , 16, pp. 14-21.
- Foray, D., & David, P. A. (2002). Une introduction à l'économie et à la société du savoir . *Revue internationale des sciences sociales (RISS)* (171), pp. 13-28.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* , 18 (1), pp. 39–50.
- Frederick, W. C. (1994). From CSR1 to CSR2. *Business & Society* , 33 (2), pp. 150-164.
- Frederick, W. C. (1986). Toward CSR-3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs. *California Management Review* , 28 (2), pp. 126-142.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- Freeman, R. E., & Reed, D. I. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review* , 25 (3), pp. 88-106.
- French, J. R., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. Dans D. Cartwright (Ed), *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Frieder, R. E., Hochwarter, W., & Ferris, G. R. (2013). Terms of engagement: Political boundaries of work engagement–work outcomes relationships. *Human relations* , 67 (3), pp. 357-382.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism an freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine* , 33, 122-126.

- Friesl, M., Sackmann, S. A., & Kremser, S. (2011). Knowledge sharing in new organizational entities: The impact of hierarchy, organizational context, micro-politics and suspicion. *Cross Cultural Management: An International Journal* , 18 (1), pp. 71-86.
- Frone, M. R. (2007). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology* , 5, p. 246–255.
- Frone, M. R. (2007). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology* , 5, p. 246–255.
- Frynas, J. G., & Stephens, S. (2014). Political corporate social responsibility: Reviewing theories and setting new agendas. *International Journal of Management Reviews* , 17 (4), pp. 483–509.
- Galan, J. P. (2011). Une déconstruction des outils de mesure en marketing. *Communication présentée au 27ème Congrès de l'Association Française du Marketing*. Bruxelles.
- Galois, I. (2006). social, La fidélité des intérimaires à l'Entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange. *Thèse en Sciences de gestion soutenue le 28 novembre 2006*. Université Jean Moulin - Lyon 3 .
- Gammasou, C. E. (2004). Prévenir le stress professionnel et promouvoir l'implication au travail, un enjeu de gestion des ressources humaines. *Les cahiers de CERGOR* (01/04), pp. 1-24.
- Gandz, J., & Murray, V. V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal* , 23, pp. 237-251.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: mapping the territory. *Journal of Business Ethics* , 53 (1/2), pp. 51- 71.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson Education.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Paris: Pearson Education.
- George, N. A., Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Corporate social responsibility, organizational trust and commitment: a moderated mediation model. *Personnel Review* , 50 (4), pp. 1093-1111.
- Gerde, V. W., & Wokutch, R. E. (1998). 25 years and going strong: A content analysis of the first 25 years of the social issues in management division proceedings. *Business & Society* , 38 (4), pp. 414-446.

- Geslin, A. (2015). L'importance de l'épistémologie pour la recherche en droit . *La recherche juridique vue par ses propres acteurs, Presses de l'Université Toulouse 1 Capitole* , pp. 79-130.
- Gharbi, A. (2014). L'engagement organisationnel des enseignants universitaires expatriés. *Thèse de Doctorat pour l'obtention du titre de Docteur en Sciences de Gestion*. Université - Lille 1.
- Gherib, J. (2011). De l'efficacité des systèmes incitatifs pour l'engagement des entreprises dans le Développement Durable : cas des entreprises tunisiennes. *XXe Conférence internationale de l'AIMS*. Nantes.
- Ghiglione, R., Bromberg, M., Friemel, E., Kekenbosch, C., & Verstiggel, J. C. (1990). Prédications d'Etat, de Déclaration et d'Action: Essai de classification en vue d'une application en analyse de contenu. Dans J. François, & G. Denhière (Eds.), *Langages* (pp. 81–100).
- Ghiulamila, J. (2008). Des salariés désengagés de l'intérieur. *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines* , 12 (9), pp. 12-12.
- Giddens, A. (1987). *La constitution de la société*. Paris: PUF.
- Gilbert, J., & Kottke, J. (2009). Developing a Measure of Social Perceptiveness. *Presented at the Annual Conference of the Association for Psychological Science*. San Francisco, California.
- Gil-Lafuente, A. M., & Barcellos Paula, L. (2013). Algorithm applied in the identification of stakeholders . *Kybernetes* , 42 (5), pp. 674-685.
- Gilmore, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., & Harrell-Cook, G. (1996). Organizational politics and employee attendance. *Group & Organization Management* , 21 (4), pp. 481–494.
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (2001). Epistemological foundations. Dans Thiétart, R., *Doing management research : A comprehensive guide* (pp. 13-30). London: Sage Publications.
- Girod-Seville, M., & Perret, V. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 13-33). Dunod.
- Glavas, A. (2016). Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review. *Frontiers in Psychology* , 7, p. 144.
- Glavas, A. (2012). Employee engagement and sustainability: a model for implementing meaningfulness at and in work. *Journal of Corporate Citizenship* , 46, pp. 13–29.

- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes. *Business Ethics Quarterly* , 24 (2), pp. 165-202.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? *Journal of Corporate Citizenship* , 36, pp. 51–70.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly* , 33 (1), pp. 61–81.
- Goffman, E. (1961). *Asylums*. New York: Anchor Books, Doubleday & Co.
- Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). La Responsabilité Sociale des Entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien . *Management et Avenir* (23), pp. 136-149.
- Gond, J. P. (2006). Contribution à l'étude de concept de performance sociétale de l'entreprise Fondements théoriques, construction sociale, impact financier de Gestion. *Thèse de doctorat en Sciences, Université des Sciences Sociales Toulouse I* .
- Gond, J. P., & Mercier, S. (2003). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. *document de travail* .
- Gond, J. P., El Akremi, A., Igalens, J., & Swaen, V. (2010). Corporate Social Responsibility Influence on Employees. *International Centre for Corporate Social Responsibility* .
- Gotsis, G. N., & Kortezi, Z. (2010). Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective. *Journal of Business Ethics* , 93 (2010), pp. 497–517.
- Gotsis, G., & Kortezi, Z. (2010). Ethical Considerations in Organizational Politics: Expanding the Perspective. *Journal of Business Ethics* , 93 (4), pp. 497-517.
- Gottfredson, L. S. (1997). Why g Matters: The Complexity of Everyday Life. *Intelligence* , 24 (1), pp. 79- 132.
- Gould, S. (1979). An equity-exchange model of organizational involvement. *Academy of Management Review* , 4, pp. 53-62.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : a preliminary statement. *American sociological review* , 25 (2), pp. 161-178.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American sociological review* , 25 (2), pp. 161-178.
- Granger, G. G. (1992). A quoi sert l'épistémologie ? *Droit et Société* (20-21), p. 36.

- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal* , 51, pp. 898–918.
- Grapentine, T. (1997). Managing multicollinearity. *Marketing Research* , 9 (3), p. 10.
- Grawitch, M. J., Trares, S., & Kohler, J. M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management* , 14, p. 275–293.
- Grawitz, M. (1996). *Méthodes des sciences sociales*. Paris : Dalloz.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review* , 12 (1), pp. 9-22.
- Greening, D. W., & Turban, D. T. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society* , 39, pp. 254–280.
- Grego-Planer, D. (2019). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors. *Sustainability, MDPI, Open Access Journal* , 11 (22), pp. 1-20.
- Griffin, R. W., & Bateman, T. S. (1986). Job satisfaction and organizational commitment. Dans C. L. Cooper, & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 157-188). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Grunow, D. (1995). The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects. *Organization Science* , 6 (1), pp. 93-103.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* , 10 (4), pp. 488-503.
- Gunn, J., & Chen, S. (2006). A micro-political perspective of strategic management. Dans E. Vigoda-Gadot, & A. Drory (eds), *Handbook of Organizational Politics* (pp. 209–229). Cheltenham: Edward Elgar.
- Gupta, B., Agarwal, A., Samaria, P., Sarda, P., & Bucha, R. (2012). Organizational Commitment & Psychological Contract in Knowledge Sharing Behaviour. *The Indian Journal of Industrial Relations* , 47 (4), pp. 737-749.
- Gurin, G., Veroff, J., & Feld, S. (1960). *Americans View Their Mental Health*. New York Basic Books.
- Gurviez, P., & Korchia, M. (2002). Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque. *Recherche et Application en Marketing* , 17 (3), pp. 41-58.

- Habib, N. (2013). Méthodologie de construction d'une échelle de mesure de la valeur perçue de l'expérience de magasinage : application du paradigme de Churchill. *CRCGM, Université d'Auvergne* .
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability in organizations : Implications for dysfunctional leader behavior. *The Leadership Quarterly* , 15, pp. 515-536.
- Hamidu, A. A., Haron, H., & Amran, A. (2015). Corporate Social Responsibility: A Review on Definitions, Core Characteristics and Theoretical Perspectives. *Mediterranean Journal of Social Sciences* . , 6 (4), pp. 83-95.
- Hammach, M. A. (2016). L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc. *Thèse Pour obtenir le grade de : Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers, CNAM* , p. 479.
- Hammach, M. (2016). L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc. *Gestion et Management, Conservatoire national des arts et metiers - CNAM* .
- Handelman, J., & Arnold, S. (1999). The Role of Marketing Actions with a Social Dimension: Appeals to the Institutional Environment. *Journal of Marketing* , 63 (3), pp. 33-48.
- Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics* , 102, pp. 29-45.
- Harris, R. B., Harris, K. J., & Harvey, P. (2007). A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politicsperceived organizational support, and individual outcomes. *Journal of Social Psychology* , 147 (6), pp. 631-655.
- Harvey, E., & Mills, R. (1970). Patterns of organizational adaptation: A political perspective. Dans Z. Mayer (Ed.), *Power on organizations* (pp. 181-213). Nashville, tenn: Vanderbilt University Press.
- Haski-Leventhal, D. (2012). Employee Engagement in CSR: The Case of Payroll Giving in Australia. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* , 20 (2), pp. 113-128.
- Hay, R. D., Gray, E. R., & Gates, J. E. (1976). *Business and Society*. Cincinnati: South-western Publishing.

- Heald, M. (1961). Business Thought in the Twenties: Social Responsibility. *American Quarterly* , 13 (2), pp. 126-139.
- Heald, M. (1970). The Social Responsibilities of Business : Company and Community. 1900-1960. Cleveland, Case Western Reserve University Press .
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hellemans, C. (2013). Risques psychosociaux et capacité de travail des travailleurs âgés : validation du VOW/QFT. . *Psychologie du Travail et des Organisations*, 19(1), 89-109. , 19 (1), pp. 89-109.
- Henson, R. K., & Roberts, J. K. (2006). Use of Exploratory Factor Analysis in Published Research: Common Errors and Some Comment on Improved Practice. *Educational and Psychological Measurement* , 66 (3), pp. 393–416.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change : Extension of the component model. *Journal of Applied psychology* , 87, pp. 474-487.
- Higgins, C. A. (2000). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit. *Unpublished doctoral dissertation, Department of Management and Organizations*. University of Iowa, Iowa City.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist* , 52 (12), pp. 1280–1300.
- Hill, C. W., & Jones, T. M. (1992). Stakeholder-Agency Theory. *Journal of Management Studies* , 29, pp. 131-154.
- Hills, F., & Mahoney, T. (1978). University Budget and Organizational Decision Making . *Administrative Science Quarterly* , 23 (3), pp. 455-465.
- Hochwarter, W. A. (2012). The positive side of organizational politics. Dans G. R. Ferris, & D. C. Treadway (Eds.), *SIOP organizational frontiers series. Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 27–65). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T., & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability—Job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 102, pp. 226-239.
- Hochwarter, W. A., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of Organizational Politics Research: Past, Present, and Future. *Journal of Management* , 46 (6), pp. 879–907.

- Hochwarter, W. F., Laird, M., Treadway, D., & Gallagher, V. (2010). Non-linear politics perceptions – work outcome relationships: a three-study five-sample investigation. *Journal of Management* , 36 (3), pp. 740-763.
- Hoffman, D., Novak, T. P., & Peralta, M. P. (1999). Building Consumer Trust Online. *Communications of the ACM* , 42 (4), pp. 80-85.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Howell, J. M., & Hall-Merenda, K. E. (1999). The Ties That Bind: The Impact of Leader-Member Exchange Transformational and Transactional Leadership, and Distance on Predicting Follower Performance. *Journal of Applied Psychology* , , 84 (5), pp. 680-694.
- Hoyle, R. H. (1995). The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues. Dans R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling : Concepts, issues, and applications* (pp. 1–15). Sage Publications, Inc.
- Hrebiniak, L. G., & Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* , 17 (4), pp. 555–573.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2003). *Analyse des données qualitatives (2ème Ed)*. Paris: DeBoeck.
- Hui, C., Lee, C., & Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contract and Organizational Citizenship Behavior in China: Investigating Generalizability and Instrumentality. *Journal of Applied Psychology* , 89 (2), pp. 311-321.
- Hummels, H. (1998). Organizing Ethics: A Stakeholder Debate. *Journal of Business Ethics* , 17, pp. 1403–1419.
- Huot, R. (2003). *Méthodes quantitatives pour les sciences humaines*. Laval: Presses universitaires de Laval.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Ko, S. H. (2018). How employees' perceptions of CSR increase employee creativity : mediating mechanisms of compassion at work and intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics* , 153, pp. 629–644.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2009). Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation: A Study of Multinational Enterprises in Mexico. *Management International Review* , 49, pp. 781-799.
- Iacobucci, D. (2001). Special Issue : Methodological and Statistical Concerns of The experimental Behavioral Researcher. *Journal of Consumer Psychology* , 10 (1), pp. 29-30.

- Iddoub, O. (2008). Engagement organisationnel et orientation envers les objectifs : comment ces deux concepts sont ils liés et comment influencent ils la recherche de rétroaction et les intentions de quitter. *Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences (M. Sc.)* . HEC Montréal.
- 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, pp. 111-130.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Paris: Editions Economica, collection Recherche en Gestion.
- Igalens, J., & Tahri, 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), pp. 3-19.
- Ihlen, O., May, S., & Bartlett, J. (2014). Four aces: Bringing communication perspectives to corporate social responsibility. Dans R. Tench, W. Sun, & B. Jones (Eds.), *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability* (Vol. 6, pp. 25–41). Bingley: Emerald.
- Im, S., Chung, Y. W., & Yang, J. Y. (2017). Employees' Participation in Corporate Social Responsibility and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Person–CSR Fit. *Sustainability* , 9 (28), pp. 1-14.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif: à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers* , 3, pp. 23-34.
- Irving, P. G., & Coleman, D. F. (2009). The Moderating Effect of Different Forms of Commitment on Role Ambiguity-Job Tension Relations. *Canadian Journal of Administrative Sciences* , 20 (2), pp. 97-106.
- Ismail, M., & Arshad, Z. (2016). Government Markets Employees: Relationship between Organization Politics and Organization Commitment. *International Journal of Operations and Logistics Management* , 5 (4), pp. 212-219 .
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies* , 36 (3), pp. 307-333.
- Jackson, B., & Parry, M. K. (2007). *A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership*. London: SAGE.

- Jam, F. A., Sheikh, R. A., Iqba, H., Zaidi, B. H., Anis, Y., & Muzaffar, M. (2011). Combined effects of perception of politics and political skill on employee job outcomes. *African Journal of Business Management* , 5 (23), pp. 9896-9904.
- Jamal, M. (2011). Job stress, job performance and organizational commitment in a multinational company: an empirical study in two countries. *International Journal of Business and Social Science* , 2, pp. 20-29.
- Jaramillo, F., Mulki, J., & Marshall, G. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance: 25 Years of Research. *Journal of Business Research* , 58, pp. 705-714.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of Continuance, Affective, and Moral Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of Eight Structural Equation Models. *The Academy of Management Journal* , 36 (5), pp. 951-995.
- Jedidi Bouslama, M. (2017). Performance des alliances Nord-Sud Mise en perspective des facteurs spécifiques aux partenaires et relatifs à leurs comportements. *Thèse en cotutelle pour obtenir le grade de Docteur en Sciences de Gestion, Université des Sciences et Technologies de Lille 1* , p. 385.
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2006). *Marketing Reseach : méthodes de recherche et d'études en marketing*. Paris: Dunod.
- Jones, B., Bowd, R., & Tench, R. (2009). Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: Competing realities. *Social Responsibility Journal* , 5, pp. 300-310.
- Jones, M. T. (1996). Missing the forest for the trees. A critique of the social responsibility concept and discourse. *Business and Society* , 35 (1), pp. 7-41.
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review* , 22 (2), pp. 59-67.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy of Management Review* , 20 (2), pp. 404-437.
- Jones, T., & Wicks, A. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review* , 24, pp. 206-221.
- Jonikas, D. (2013). Conceptual framework of value creation through CSR in separate member of value creation chain. *Bulletin of Geography. Socio-Economic Series* , 21 (21), pp. 69–78.
- Jöreskog, K. G. (1971). Statistical analysis of a set of congeneric tests. *Psychometrika* , 36, pp. 109-133.

- Joulé, R. V., & Beauvois, J. L. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnetes gens*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble .
- Kacmar, K. M., & Baron, R. A. (1999). Organizational politics: the state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management* , 17, pp. 1-39.
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further Validation of the perceptions of politics scale (POPS) : A multiple sample investigation. , 23 (5), pp. . *Journal of Management* , 23 (5), pp. 627-658.
- Kacmar, K. M., Bacharach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2010). Fostering Good Citizenship Through Ethical Leadership: Exploring the Moderating Role of Gender and Organizational Politics. *Journal of Applied Psychology* , 96 (3), pp. 633-642.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension. *Human Relations* , 52 (3), pp. 383-416.
- Kanter, R. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review* , 33 (4), pp. 499-517.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York:: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. Dans J. M. Shafritz, & J. S. Ott (Eds.), *Classics of Organizational Theory (4th ed)*. New York : Harcourt Brace.
- Kanter, R. M. (2004). The challenges of leadership. *Strategic Direction* , 20 (6), pp. 7-10.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement . *Journal of Applied Psychology* , 67 (3), pp. 341-349.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology* , 67 (3), pp. 341–349.
- Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. P. (2012). *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues*. Cengage Learning.
- Karatepe, O. M. (2013). Perceptions of Organizational Politics and Hotel Employee Outcomes: The Mediating Role of Work Engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 25, pp. 82-104.
- Kärnä, J., Hansen, E., & Juslin, H. (2003). Social responsibility in environmental marketing planning. *European Journal of Marketing* , 37 (5/6), pp. 848-871.

- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York Wiley.
- Kaya, N., Aydin, S., & Ayhan, O. (2016). The Effects of Organizational Politics on Perceived Organizational Justice and Intention to Leave. *American Journal of Industrial and Business Management* , 6 (3), p. 249.
- Kenny, D. A., Kashy, D. A., & Bolger, N. (1998). Data Analysis in Social Psychology. Dans D. Gilbert, S. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The Handbook of Social Psychology* (pp. 233-265). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Ketat, S. (2008). L'acceptation et le succès d'une TI de type dossier de travail électronique, dans le cadre d'une mission audit. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse I*, (p.).
- Kidron, A. (1978). Work values and organizational commitment. *Academy of management review* , 21 (2), pp. 239 - 247.
- Kiesler, C. A., & Sakumura, J. (1966). A test of a model for commitment. *Journal of Personality and Social Psychology* , 3 (3), pp. 349–353.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., & Kim, N.-M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee—Company Identification. *Journal of Business Ethics* , 95 (4), pp. 557-569.
- Kipnis, D., Schmidt, S. M., & Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One's Way. *Journal of Applied Psychology* , 65 (4), pp. 440-452.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Knox, S., & Maklan, S. (2004). Corporate Social Responsibility : Moving Beyond Investment Towards Measuring Outcomes. *European Management Journal* , 22 (5), pp. 508 – 516.
- Ko, J. W., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology* , 82, pp. 961-973.
- Koch, C., Bekmeier-Feuerhahn, S., Bögel, P. M., & Adam, U. (2019). Employees' perceived benefits from participating in CSR activities and implications for increasing employees engagement in CSR. *Corporate Communications: An International Journal* .
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior* , 12, pp. 119-128.
- Kochan, T. A., & Rubinstein, S. A. (2000). Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership. *Organization Science* , 11 (4), pp. 367-386.

- Koleva, P., & Gherib, J. (2012). La responsabilité sociale des entreprises en Tunisie : une lecture institutionnaliste. *Revue Tiers Monde, Armand Colin* , pp. 83-100.
- Kollock, P. (1994). The emergence of exchange structures: An experimental study of uncertainty, commitment, and trust. *American Journal of Sociology* , 100 (2), pp. 313–345.
- Kolodinsky, J., Hogarth, J., & Hilgert, M. (2004). The adoption of electronic banking technologies by US consumers. *International Journal of Bank Marketing* , 22 (4), pp. 238-259.
- Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior* , 65, pp. 294-308.
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate social responsibility, customer orientation, and the job performance of frontline employees. *Journal of Marketing* , 78 (3), pp. 20–37.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Kramer, M., & Schmalenberg, C. (2004). Essentials of a magnetic work environment : Part 2. *Nursing* , 34 (7), pp. 44-47.
- Kuhn, J. W., & Shriver, D. W. (1991). *Beyond Success : Corporations and Their Critics in the 1990s*. New York: Oxford.
- Kuhn, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. University of Chicago Press.
- Kumar, P., & Ghadially, R. (1989). Organizational politics and its effects on members of organizations. *Human Relations* , 42, pp. 305-314.
- Kurchner-Hawkins, R., & Miller, R. (2006). Organizational Politics, Building Positive Political Strategies in Turbulent Times. Dans E. Vigoda-Gadot, & A. Drory (Eds.), *Handbook of Organizational Politics* (pp. 328-352). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Kwane Bebey, G. L. (2017). Le comportement stratégique des PME dans un environnement incertain. *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Artois* .
- Labaronne, D., & Gana-Oueslati, E. (2011). Analyse comparative du cadre institutionnel de la RSE au Maroc et en Tunisie. *Management & Avenir* (43).
- Labrague, L. J., McEnroe-Petite, D. M., Papathanasiou, I. V., Edet, O. B., Tsaras, K., Leocadio, M. C., et al. (2018). Stress and coping strategies among nursing students: an international study. *Journal of Mental Health* , 27 (5), pp. 402-408.

Ladebo, O. J. (2006). Perceptions of Organizational Politics. Examination of a Situational Antecedent and Consequences Among Nigeria's Extension Personnel. *Applied Psychology* , 55 (2), pp. 255–281.

Laforge, H. (1981). *Analyse multivariée*. Saint-Laurent, Etudes vivantes.

Laforge, H. (1981). *Analyse multivariée*. Saint-Laurent, Etudes vivantes.

Lafrenaye, Y. (1994). Les attitudes et le changement des attitudes . Dans R. Vallerand (dir.), *Les fondements de la psychologie sociale* (pp. 327-405). Boucheville: Gaetan Morin éditeur .

Lamarche, T. (2009). Les nouvelles institutions de la 'mesure' de la RSE entre communication et évaluation. *Revue de l'organisation responsable* , 4 (2), pp. 4-18.

Landells, E. M., & Albrecht, S. L. (2019). Perceived Organizational Politics, Engagement, and Stress: The Mediating Influence of Meaningful Work. *frontiers in psychology* , 10, pp. 1-12.

Langelaan, S., Bakker, A. B., van Doornen, L. J., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement: Do individual differences make a difference? *Personality and Individual Differences* , 40, pp. 521-534.

Lantos, G. P. (2001). The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility. *Journal of Consumer Marketing* , 18 (7), pp. 595-630.

Laramée, A., & Vallée, B. (1991). *La recherche en communication: éléments de méthodologie*. Québec: Presses Universitaires du Québec.

Laramée, A., & Vallée, B. (1991). *La recherche en communication: éléments de méthodologie*. Québec: Presses Universitaires du Québec.

Larose, F., Lenoir, Y., Karsenti, T., & Grenon, V. (2002). Les facteurs sous-jacents au transfert des compétences informatiques construites par les futurs maîtres du primaire sur le plan de l'intervention éducative. *Revue des sciences de l'éducation* , 28 (2), pp. 265-287.

Larson, B., Flaherty, K., Zabrax, A., Brown, T., & Wiener, J. (2008). Linking cause-related marketing to sales-force responses and performance in a direct selling context. *Journal of the Academy of Marketing Science* , 36 (2), pp. 271-277.

Lassoued, T. (2010). *Les déterminants de l'adoption de l'e-learning : étude empirique au sein de l'entreprise tunisienne*. Thèse de doctorat de Sciences de gestion, École doctorale: Sciences économiques et de Gestion , Université Jean Moulin Lyon 3.

Lasswell, H. D. (1959). *Politics: Who Gets What, When, how; Democratic character* . Glencoe, IL: Free Press.

- Lauriol, J. (2003). La Recherche Doctorale en Management Stratégique : quelques propositions pour définir et apprécier une « bonne thèse ». *Centre d'études en transformation des organisations, ESC Rouen* .
- Le Moigne, J. L. (2006). *La théorie du système général: théorie de la modélisation*,. Librairie Decitre.
- Le Moigne, J. L. (2005). *Le constructivisme*. Éditions L'Harmattan.
- Le Moigne, J. L. (2003). *Le constructivisme. Modéliser pour comprendre*. Paris: L'Harmattan.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes, Que sais-je, PUF*.
- Leaper, C. (2011). Research in developmental psychology on gender and relationships: Reflections on the past and looking into the future. *British Journal of Developmental Psychology* , 29, pp. 347-356.
- Leaper, C. (2011). Research in developmental psychology on gender and relationships: Reflections on the past and looking into the future. *Developmental Psychology* , 29, pp. 347-356.
- Lee, E. M., Park, S., & Lee, H. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of business research* , 66, pp. 1716-1724.
- Lee, S. M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal* , 14, pp. 213-226.
- Lei, W. (2011). Factors affecting perceptions of Corporate Social Responsibility implementation: an emphasis on values. *an unpublished PhD thesis, University of Helsinki* .
- Lemoine, C. (1994). *Connaissance d'autrui - enjeu psycho-social*. Roue, Presses Universitaires de Rouen .
- LePine, J., Colquitt, J., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology* , 53, pp. 563-594.
- Leslie, L., & Gelfand, M. J. (2012). The cultural psychology of social influence. Dans G. R. Ferris, & D. C. Treadway (Eds.), *Politics in organizations: Theory and research considerations* (pp. 411-447). New York: Taylor and Francis Publishing.
- Lewicka, D., Książek, D., Rożenek, P., & Westman, A. L. (2017). Intra-organizational trust as a factor that affects satisfaction with doctoral studies. *Journal of Positive Management* , 8 (1), pp. 51-63.

- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science : selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- Lewin, K. (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Lin, R., & Sun, B. (2018). Perceptions of Organizational Politics Influences on Feedback Avoidance Behavior: The Effect of Impression Management Motive and Emotional Intelligence. *Journal of Service Science and Management* , 11, pp. 26-35.
- Lin-Hi, N., & Blumberg, I. (2018). The Link Between (Not) Practicing CSR and Corporate Reputation: Psychological Foundations and Managerial Implications. *Journal of Business Ethics* , 150, pp. 185–198 .
- Littrell, P., Billingsley, B., & Cross, L. (1994). The effects of support on general and special educators' stress, job satisfaction, health, school commitment. and intent to stay in teaching. *Remedial and Special Education* , 15 (5), pp. 297-310.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewé, P. L., Weitz, B., & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior* , 71, pp. 146–165.
- Locke, E. A. (1997). The motivation to work: What we know. Dans M. L. Maehr, & P. R. Pintrich (Eds.), *Advances in motivation and achievement* (Vol. 10, pp. 375– 412). Greenwich, CT: JAI Press.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior & Human Performance* , 4 (4), pp. 309–336.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science* , 1 (4), pp. 240-246.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of management studies* , 43 (1), pp. 115-136.
- Lockwood, N. (2004). *Corporate Social Responsibility: HR's Leadership Role*. Society for Human Resource Management.
- Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology* , 49, pp. 24-33.

- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7, pp. 385-425.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70 (4), pp. 1-18.
- Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Mace, G., & Pétry, F. (2010). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche (3e édition)*. Bruxelles: De Boeck supérieur.
- Mace, G., & Pétry, F. (2010). *Guide d'élaboration d'un projet de recherche (3e édition)*. Bruxelles: De Boeck supérieur.
- Machlowitz, M. (1980). *Workaholics: Living with them, working with them*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test the mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7 (1), pp. 83-104.
- MacKinnon, D. P., Warsi, G., & Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30, pp. 41-62.
- Maclagan, P. (1999). Corporate Social Responsibility as Participative Process. *Business Ethics: A European Review*, 8 (1), pp. 43-49.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). Engaging for Success: enhancing performance through employee engagement. *A Report to Government, edited by Innovation and Skills Department for Business, U.K.*
- Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1980). Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions. *Human Relations*, 33 (2), pp. 79-100.
- Malhotra, N. (2004). *Etudes marketing avec SPSS*. Pearson Education.
- Mamantov, C. (2009). The engine behind employee communication. *Communication World*, 26 (5), pp. 33-35.
- March, J. G. (1962). The business firm as a political coalition. *Journal of Politics*, 24, pp. 662-678.

- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New-York: John Wiley and Sons.
- Marcus, A. A. (1993). *Business and society: Ethics, government and the world economy*. Home- wood, IL: Irwin.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika* , 36, pp. 519-530.
- Marrs, M. E. (2000). Antecedents and outcomes of verbal aggression in the workplace (Doctoral dissertation, University of Missouri-Columbia, 2000). *Dissertation Abstracts International* , 61, p. 681.
- Marsh, H. W., & Grayson, D. (1995). Latent variable models of multitrait-multimethod data. Dans R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 177–198). Sage Publications, Inc.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative Science Quarterly* , 22 (1), pp. 57–75.
- Martin, N. H., & Sims, J. H. (1956). Power tactics. *Harvard Business Review* , 34, pp. 25-36.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York, NY: Harper & Row Publishers.
- Maslyn, J. M., & Fedor, D. B. (1998). Perceptions of politics: Does measuring different foci matter? . *Journal of Applied Psychology* , 83 (4), pp. 645–653.
- Maslyn, J. M., Farmer, S. M., & Bettenhausen, K. L. (2017). When organizational politics matters: The effects of the perceived frequency and distance of experienced politics. *Human Relations* , 70 (12), pp. 1486–1513.
- Maslyn, J., Fedor, D., Farmer, S., & Bettenhausen, K. (2005). Perceptions of Positive and Negative Organizational Politics: Roles of the Frequency and Distance of Political Behavior. *the 2005 annual meeting of the Southern Management Association*, (pp. 1-26). Charlotte.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* , 108 (2), pp. 171–194.
- Matuleviciene, M., & Stravinskiene, J. (2015). The Importance of Stakeholders for Corporate Reputation. *Engineering Economics* , 26 (1), pp. 75–83.
- Maurand-Valet, A. (2010). Choix méthodologiques en sciences de gestion : pourquoi tant de chiffres ? *Crises et nouvelles problématiques de la Valeur*. Nice, France.

- May, G. L., & Kahnweiler, B. (2000). The effect of a mastery practice design on learning and transfer in behavior modeling training. *Personnel Psychology* , 53, pp. 353-373.
- May, S. (2008). Reconsidering strategic corporate social responsibility: Public relations and ethical engagement of employees in a global economy. Dans A. Zerfass, B. v. Ruler, & K. (. Sriramesh, *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations* (pp. 365-383). Wiessbaden, Germany: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? . Dans P. Salovey, & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-34). New York: Harper Collins.
- Mayer, R. (2005). Cognitive Theory of Multimedia Learning. Dans R. Mayer (Ed.), *The Cambridge Handbook of Multimedia Learning (Cambridge Handbooks in Psychology)* (pp. 31-48). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mayer, R., & Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Montreal, Paris, Casablanca: Gaétan Morin Ed.
- Mayes, B. T., & Allen, R. W. (1977). Toward a Definition of Organizational Politics. *The Academy of Management Review* , 2 (4), pp. 672-678.
- Mbengue, A., & Vandengeon-Derumez, I. (1999). Analyse causale et modélisation. Dans R. A. Thiéart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 335-372). Paris: Dunod.
- McCall, M. W., & Kaplan, R. E. (1990). *Whatever it Takes: The Realities of Managerial Decision Making*. Prentice Hall.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington .
- McDermott, K., Laschinger, H. K., & Shamian, J. (1996). Work empowerment and organizational commitment. *Nursing management* , 27 (5), pp. 44-51.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance. *The Academy of Management Journal* , 31 (4), pp. 854–872.
- McGuire, J. (1963). *Business and society*. McGraw Hill, New York.
- McInerney, D. M., Ganotice, F. A., King, R. B., Morin, A. J., & Marsh, H. W. (2014). Teachers' Commitment and psychological well-being: implications of self-beliefs for teaching in Hong Kong. *Educational Psychology* , 35 (8), pp. 926–945.

- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate Social Responsibility Strategic Implications. *Journal of Management Studies* , 43, pp. 1-18.
- Meehan, J. C., & Stuart, G. L. (2007). Using Structural Equation Modeling With Forensic Samples. *Criminal Justice and Behavior* , 34 (12), pp. 1560-1587.
- Meisler, G., Drory, A., & Vigoda-Gadot, E. (2019). Perceived organizational politics and counterproductive work behavior: The mediating role of hostility. *Personnel Review* , 49 (8), pp. 1505–1517.
- Mensah, G. T. (2013). The relationship between perceived organizational politics, organizational commitment and organizational citizenship behavior among some selected public sector organizations in Accra. *A thesis submitted to the psychology department, University of Ghana* .
- Mercier, S. (2006). Aux origines de la Stakeholder Theory : 1916-1950. *Cahier du FARGO n° 10610xx* .
- Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. *Actes de la Xième conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Université Laval, Québec.
- Mercier, S., & Gond, J. P. (2005). La théorie des parties prenantes. *Cahier du FARGO n°105050* .
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* , 1 (1), pp. 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review* , 11, pp. 299-326.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology* , 75, pp. 710- 720.
- Meyer, J. P., Allen, N., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology* , 78 (4), pp. 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model. *Journal of Applied Psychology* , 89 (6), pp. 991–1007.

- Meyer, J. P., Maltin, E. R., & Thai, S. (2012). Employee commitment and well-being. Dans J. Houdmont, S. Leka, & R. R. Sinclair (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice* (Vol. 2, pp. 19–35). Wiley Blackwell.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* , 61 (1), pp. 20-52.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Meyssonnier, R. (2005). L'attachement des salariés à leur entreprise, ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs. *Thèse de Doctorat université Paul Cezanne, Aix marseille III* .
- Miles, M. B., & Huberman, A. B. (1994). *Qualitative data analyses: An expanded sourcebook (2ème ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: A source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics* , 23, pp. 299–311.
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology* , 22, pp. 209-222.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as a political arena. *Journal of Management Studies* , 22, pp. 133-154.
- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR: Transactional, Relational and Developmental Approaches. *California Management Review* , 54 (4), pp. 93-117.
- Mishra, P., Sharma, S. K., & Swami, S. (2016). Antecedents and consequences of organizational politics: a select study of a central university. *Journal of Advances in Management Research* , 13 (3), pp. 334-351.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholders Identification and Salience: Defining the Principles of who and what really Counts. *Academy of Management Review* , 22 (2), pp. 833-886.
- Mobley, W. J., Griffith, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. W. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin* , 86, pp. 493-522.

- Moffat, É. L. (2016). La satisfaction environnementale au travail des employés français. *Thèse de doctorat de psychologie environnementale appliquée au travail, Université Paris Ouest Nanterre La Défense* , p. 248.
- Mohr, L. B. (1982). *Explaining Organizational Behavior: The Limits and Possibilities of Theory and Research*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Moon, T.-W., Hur, W.-M., Ko, S.-H., Kim, J.-W., & Yoon, S.-W. (2014). Bridging corporate social responsibility and compassion at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career Development International* , 19 (1), pp. 49-72.
- Morin, E. M., & Audebrand, L. K. (2003). L'engagement organisationnel et le sens du travail., (pp. 1-26).
- Morris, J. H., & Snyder, R. A. (1979). A second look at need for achievement and need for autonomy as moderators of role perception–outcome relationships. *Journal of Applied Psychology* , 64 (2), pp. 173-178.
- Morrow, P. (1993). *The Theory and Measurement of Work Commitment*. JAI Press, Greenwich.
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics : A European Review* , 15 (4), pp. 323–338.
- Mottaz, C. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations* , 41, pp. 467-482.
- Movahedi, A., Bidkhorji, M., Arazi, T., Khaleghipour, M., & Amini, F. (2020). The Relationship Between Positive Perceptions Toward Organizational Politics and the Work-Related Outcomes of Nurses. *The Journal of Nursing Research* , 28 (4), pp. 1-7.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance* , 12, pp. 231-248.
- Mowday, R., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, NY: Academy Press.
- Mucchielli, A. (2006). Le constructionnisme. Dans S. Mesure, & P. Savidan, *Le dictionnaire des sciences humaines* (pp. 197-199). Paris: PUF.
- Mukherjee, A., & Nath, P. (2007). Role of electronic trust in online retailing : A re-examination of the commitment-trust theory. *European Journal of Marketing* , 41 (9/10), pp. 1173-1202.

- Muller, J., & Djuatio, E. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Gestion des ressources humaines* (82), pp. 46-62.
- Munilla, L. S., & Miles, M. P. (2005). The Corporate Social Responsibility Continuum as a Component of Stakeholder Theory. *Business and Society Review* , 110 (4), pp. 371–387.
- Munyon, T. P. (2009). An investigation of interpersonal distance and relationship quality at work. *Unpublished doctoral dissertation*. College of Business, Florida State University, Tallahassee, FL.
- Nader, R. (1965). *Unsafe at any speed*. Pocket Books .
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics* , 9 (2), pp. 35-51.
- Naidoo, A. V., Bowman, S. L., & Gerstein, L. G. (1998). Demographics, causality, work salience, and the career maturity of African American students: A causal model., *Journal of Vocational Behavior* , 53, pp. 15-27.
- Najjar, H., & Najjar, C. (2013). *La méthode des équations structurelles : Principes fondamentaux et applications en marketing*. Monde des Util. Anal. Données.
- Neveu, J. P. (1996). *La démission du cadre d'entreprise - étude sur l'intention de départ volontaire*. Paris: Economica.
- Neveu, J. P. (1991). Méthodologie de l'implication . *IIème Congrès AGRH*, (pp. 41-44).
- Nevey, J. P., & Thévenet, M. (2002). *L'implication au travail*. Vuibert.
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Mengüç, B. (2005). Corporate Reputation, Stakeholders and the Social Performance-Financial Performance Relationship. *European Journal of Marketing* , 39, pp. 1184-1198.
- Ng, T. W., & Allen, T. D. (2018). Organizational attachment and health. *Journal of Vocational Behavior* , 107, pp. 1-14.
- Nikitin, M. (2006). Qu'est-ce qu'une problématique en science de gestion et comment l'enseigner ? *Comptabilité - Contrôle - Audit* , Tome 12, (pp. 87-100).
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). *fundamentals of Human Resource Management* . McGraw-Hil: Irwin.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

- O'Connor, W., & Morrison, T. G. (2001). A comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology* , 315, pp. 301-312.
- O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity* , 41, pp. 673–690.
- Ogilvie, J. R. (1986). The role of human resource management practices in predicting organizational commitment. *Group & Organization Studies* , 11 (4), pp. 335–359.
- Olander, S. (2007). Stakeholder Impact Analysis in Construction Project Management. *Construction Management and Economics* , 25, pp. 277-287.
- Olorunleke, G. K. (2015). Effect of Organizational Politics on Organizational Goals and Objectives. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* , 4 (3), pp. 59-70.
- O'Reilly, C. A., & Caldwell, D. F. (1980). Job choice: The impact of intrinsic and extrinsic factors on subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology* , 65 (5), pp. 559–565.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology* , 48 (4), pp. 775–802.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance : A meta-analysis. *Organization Studies* , 24 (3), pp. 103-141.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance : A Meta-analysis. *Organization Studies* , 24 (3), pp. 403-441.
- Othman, R. (2008). Organisational Politics: The Role of Justice, Trust and Job Ambiguity. *Singapore Management Review* , 30 (1), pp. 43-53.
- Paillé, P. (2004). Examen empirique sur le caractère multidimensionnel de l'engagement normatif et sur les liens avec les engagements affectif et continu. *Psychologie du travail et des organisations* , 10, pp. 327 - 339.
- Paillé, P., & Ertul, S. (2003). L'engagement en formation : essai d'extension du modèle de Meyer et Allen (1991). *71ème Congrès de l'Association canadienne française pour l'avancement des sciences*. Rimouski-Québec.

- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., & Lim, L. (2004). Formal volunteering: A cross-national test. *Journal of World Business* , 39 (4), pp. 431-441.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences. *Journal of Management* , 21 (5), pp. 891-912.
- Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2011). Understanding active psychological states : Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 20 (1), pp. 60–67.
- Parmentier, T., & Reynaud, E. (2020). Can politics really be beneficial ? : Towards a model for positive politics. *AIMS XXIXème conférence de l'AIMS*. France.
- Parsons, T. (1961). An outline of the social system. Dans T. Parsons, E. A. Shils, K. D. Naegle, & J. R. Pitts (Eds.), *Theories of society* . New York: Free Press.
- Pasquero, J. (1997). Business ethics and national identity in Quebec – Distinctiveness and directions . *Journal of Business Ethics* , 16 (6), pp. 621-633.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée. Dans M. F. Bouthillier-Turcotte, & A. Salmon (Eds.), *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise* (pp. 112-143). Sillery, QC: Presses de l'Université du Québec.
- Pasquero, J. (2002). Les défis de la gestion responsable . Dans M. Kalika (dir.), *Les défis du management : Quinze réflexions pour l'action managériale dans un environnement turbulent* (pp. 31-47). Paris : Éditions Liaisons.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2004). Influence of hrm practices on organizational commitment: A study among software professionals in india. *Human Resource Development Quarterly* , 15 (1), pp. 77-88.
- Paulhus, D., & Christie, R. (1981). Spheres of control: An interactionist approach to assessment of perceived control. Dans H. M. Lefcourt (ed.), *Research with the Locus of Control Construct* (pp. 1--161). Academic Press.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stome-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology* , 79 (2), pp. 224-228.
- Pelle Culpin, C. I. (1998). Du paradoxe de la diffusion d'informations environnementales par les entreprises européennes. *Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine* .

- Pelozo, J. (2009). The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance. *Journal of Management* , 35 (6), pp. 1518-1541.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior* , 9 (1), pp. 43–59.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Perret, V., & Seville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R. Thietart, *Recherche en management* (pp. 13-33). Dunod.
- Perret, V., & Séville, M. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R. A. Thiétart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 13-33). Paris: Dunod.
- Perrewé, P. L., Ferris, G. R., Frink, D. D., & Anthony, W. P. (2000). Political skill: An antidote for workplace stressors. *Academy of Management Executive* , 14, pp. 115-123.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Ferris, G. R., Rossi, A. M., Kacmar, C. J., & Ralston, D. A. (2004). Neutralizing job stressors: Political skill as an antidote to the dysfunctional consequences of role conflict stressors. *Academy of Management Journal* , 47, pp. 141-152.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Liu, Y., et al. (2005). Political skill: An antidote in the role overload–strain relationship. *Journal of Occupational Health Psychology* , 10, pp. 239-250.
- Perrewé, P., & Spector, P. (2002). Personality research in the organizational sciences. *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management)* , 21, pp. 1-63.
- Perrot, S. (2005). L'engagement au travail: une analyse psychométrique de l'échelle de Kanungo. *Revue de Gestion des Ressources Humaines* , pp. 31-44.
- Persais, E. (2007). La RSE est-elle une question de convention? *Revue française de gestion* , 33 (172), pp. 79-97.
- Perugini, M., Gallucci, M., Presachi, F., & Ercolani, A. P. (2003). The Personal Norm of Reciprocity. *European Journal of Personality* , 17, pp. 251-283.
- Pesqueux, Y. (2009). interlocuteur, La responsabilité sociale de l'entreprise : un dialogue sans interlocuteur ? *Vie sociale* , 3 (3), pp. 137-154.
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship Between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society* , 43 (3), pp. 296-319.

- Pettigrew, A. M. (1973). *Politics of Organizational Decision Making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, J. (1992). *Management with power*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman Publishing.
- Pfeffer, J., & Moore, W. L. (1980). Power in university budgeting: A replication and extension. *Administrative Science Quarterly* , 25, pp. 637-653.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1977). An examination of need satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly* , 22, pp. 427-456.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1974). Organizational decision making as a political process : The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly* , 19, pp. 135-151.
- Philips, R. A. (1997). Stakeholder Theory and A Principle of Fairness. *Business Ethics Quarterly* , 7 (1), pp. 51-66.
- Philips, R. A., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory is Not. *Business Ethics Quarterly* , 13, pp. 479-502.
- Phillips, R. A., Freeman, R. E., & C, W. A. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly* , 13 (4), pp. 479-502.
- Piaget, J. (1967). *Logique et connaissances scientifique*. Paris: Gallimard.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1987). Organizational commitment: Pre-employment propensity and initial work experiences. *Journal of Management* , 13 (1), pp. 163–178.
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Psychology Press.
- Pirsch, J., Gupta, S., & Landreth Grau, S. (2007). A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study. *Journal of Business Ethics* , 70 (2), pp. 125-140.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* , 92 (2), pp. 438–454.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research Problems and Prospects. *Journal of Management* , 12, pp. 531-544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly* , 1, pp. 107-142.

- Poolthong, Y., & Mandhachitara, R. (2009). Customer Expectations of CSR, Perceived Service Quality and Brand Effect in Thai Retail Banking. *International Journal of Bank Marketing* , 27, pp. 408-427.
- Poon, J. M. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology* , 18 (2), pp. 138-155.
- Popper, K. R. (1999). Epistemology and the problem of peace. Dans K. R. Popper(éd.), *All Life Is Problem Solving [P. Camiller, trans]* (pp. 36-44). London: Routledge.
- Porter, L. W. (1976). Organizations as political animals. *Presidential Address, Division of Industrial-Organizational Psychology, 84th annual meeting of the American Psychological Association*. Washington, DC.
- Porter, L. W., Allen, R. W., & Angle, H. L. (1981). The politics of upward influence in organizations. Dans B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior (Vol. 3, pp. 109-149)*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Porter, L. W., Angle, H. L., & Allen, R. W. (2003). *Organizational Influence Processes*. New York: M.E. SHARPE.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* , 59 (5), pp. 603-609.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation : Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press.
- Pratt, M. G. (1998). To Be or Not to Be? Central questions in organizational identification. Dans D. A. Whetten, & P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in organizations: Building theory through conversations* (pp. 171–207). Sage Publications, Inc.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers* , 36, pp. 717-731.
- Preble, J. (2005). Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. *Business and Society Review* , 110 (4), pp. 407 - 431.
- Preston, L. E., & Sapienza, H. J. (1990). Stakeholder Management and Corporate Performance,. *Journal of Behavioral Economics* , 19, pp. 361-375.
- Preston, L. E., Sapienza, H. J., & Miller, R. D. (1991). Stakeholders, Shareholders, managers : Who Gains What from Corporate Performance? Dans A. Etzioni, & P. R. Lawrence (Eds), *Socio Economics: Toward a New Synthesis* (pp. 149-165). M.E. Sharp, Armonk, New York.

- Probst, T. M. (2003). Exploring employee outcomes or organizational restructuring: A Solomon four-group study. *Group & Organization Management* , 28, p. 416–439.
- Quenneville, N., Simard, G., & Rabouin, N. (2004). L'influence de l'engagement affectif dans la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et les comportements de mobilisation. *Actes du congrès annuel de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)*, (pp. 1111–1130). Montréal, Canada.
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris, Dunod.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin* , 84 (2), pp. 265-288.
- Radulescu, C., & Hudea, O. S. (2018). Econometric modelling of the consumer's behaviour in order to develop brand management policies. *Economic Research* , 31 (1), pp. 576–591.
- Rahman, A., & Widayari, K. N. (2008). The Analysis of Company Characteristic Influence toward CSR Disclosure: Empirical Evidence of Manufacturing Companies Listed in JSX. *JAAI* , 12 (1), pp. 25 – 35.
- Ramsey, R., Lassk, F. G., & Marshall, G. W. (1995). A critical evaluation of a measure of job involvement: The use of the Lodahl and Kejner (1965) scale with salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 15 (3), pp. 65-74.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior* , 11, pp. 361–378.
- Randolph, W. A. (1985). *Understanding and managing organizational behavior*. Homewood IL: Richard D. Irwin.
- Rasolofo-Distler, F. (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management & Avenir* , 9 (39), pp. 65-85.
- Reeve, C. L., & Smith, C. S. (2001). Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale with a convergent evidence approach: applying multiple methods to multiple samples. *Organizational Research Methods* , 4 (2), pp. 91-111.
- Reeve, C. L., & Smith, C. S. (2001). Refining Lodahl and Kejner's Job Involvement Scale with a Convergent Evidence Approach: Applying Multiple Methods to Multiple Samples. *Organization Research Methods* , 4 (2), pp. 91-111.
- Reichardt, C. S., & Cook, T. D. (1980). "Paradigms lost": Some thoughts on choosing methods in evaluation research. *Evaluation and Program Planning* , 3 (4), pp. 229-236.

- Rhenman, E., & Stymne, B. (1965). *Corporate Management in a Changing World*. Aldus/Bonniers, Stockholm.
- Richardson, A. M., Burke, R. J., & Martinussen, M. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management* , 13, p. 555–574.
- Riley, P. (1983). A Structurationist Account of Political Culture. *Administrative Science Quarterly* , 28, pp. 414 - 437.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics* , 16 (4), pp. 401-412.
- Ripon, A. (1990). L'évaluation de l'implication dans le travail et l'emploi. *Actes du congrès de la société française de psychologie*. Bordeaux.
- Ripon, A. (1987). Satisfaction et implication dans le travail. Dans S. (Eds.), & Lévy-Leboyer, *Traité de Psychologie du Travail* (pp. 421-434). Paris PUF.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*. New Delhi: Prentice – Hall.
- Robert, P., & Gephart, J. (2004). Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal* , 47 (4), pp. 454-462.
- Rodgers, W., Choy, H. L., & Guiral, A. (2013). Do investors value a firm's commitment to social activities? *Journal of Business Ethics* , 114, pp. 607–623.
- Rodié, I. (2007). Responsabilité sociale des entreprises. Le développement d'un cadre européen. *Mémoire présenté pour l'obtention du Diplôme d'études approfondies en études européennes, Institut Européen de l'université de Genève* .
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes . *Journal of Business Ethics* , 83 (2).
- Rodrigo, P., Aqueveque, C., & Duran, I. J. (2019). Do employees value strategic CSR? A tale of affective organizational commitment and its underlying mechanisms. *Business Ethics: A European Review* , 28, pp. 459–475.
- Romelaer, P. (2005). Chapitre 4. L'entretien de recherche. *Méthodes & Recherches* , pp. 101-137.
- Romeu, J. L., & Ozturk, A. (1993). A Comparative Study of Goodness-of-Fit Tests for Multivariate Normality. *Journal of Multivariate Analysis* , 46 (2), pp. 309-334.

- Rosen, C. C., Harris, K. J., & Kacmar, K. M. (2009). The emotional implications of organizational politics: A process model. *Human Relations* , 62 (1), pp. 27-57.
- Rosenberg, M. J., Hovland, C. I., McGuire, W. J., Abelson, R. P., & Brehm, J. W. (1960). *Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components. (Yales studies in attitude and communication.)*. Yale Univer. Press.
- Rosin, H. M., & Korabik, K. (1990). Marital and family correlates of women managers' attrition from organizations. *Journal of Vocational Behavior* , 37 (1), pp. 104–120.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior* , 30, pp. 91-127.
- Rossouw, G. J. (2005). Business Ethics and Corporate Governance in Africa. *Business and Society* , 44 (1), pp. 94-106.
- Rost, J. (1993). *Leadership for the twenty-fisrt century*. Westport CT: Praeger.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* , 2 (2), pp. 121–139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements* . Thousand Oaks: Sage.
- Rousseau, D. M., & Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: cross-national perspectives*. Thousand Oaks: Sage.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*. Paris: Economica.
- Roussel, P., & El Akremi, A. (2002). L'analyse factorielle confirmatoire de second ordre méthode de validation de construit générique. *AGRH* , pp. 295-304.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, E., & El Akremi, A. (2005). Analyse des effets linéaires par modèle d'équations structurelles. Dans P. Roussel, & F. Wacheux, *Management des Ressources Humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*. De Boeck.
- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, É., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'Équations Structurelles : Recherche et Applications en Gestion*. Paris: Économica.
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). Le design de la recherche. Dans R.-A. Thiétart, *Méthodes de recherche en Management, 3ème édition* (pp. 143-172). Paris: Dunod .
- Royer, I., & Zarlowski, P. (1999). Le design de la recherche. Dans R. A. Thiétart (Dir.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 139-168). Paris: Dunod.

- Ruiller, C. (2010). Le soutien social au travail : conceptualisation, mesure et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication professionnelle, . *Thèse Pour l'obtention du titre de Docteur de L'université de Rennes 1, Mention « Sciences de Gestion »*. Université de Rennes 1.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee Reactions to to Corporate Social Responsibility: An Organizational Justice Framework. *Journal of Organizational Behavior* , 27 (4), pp. 537-543.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment, and turnover of variations in rewards, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Psychology* , 68 (3), pp. 429–438.
- Rustad, M. J., & Skar, L. (2015). Involvement of employees in Corporate Social Responsibility: An explorative case study. *Industrial Economics and Technology Management, Norwegian University of Science and Technology* , p. 94.
- Safy, F. (2011). La relation entre souffrance et implication au travail dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources : le cas d'une organisation médico-sociale. *Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier III* , p. 563.
- Sagawa, S., & Segal, E. (2000). *Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnerships*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sainsaulieu, R. (1992). *L'Entreprise, une affaire de société*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. Dans B. Staw, & G. Salancik, *New Directions in Organizational Behavior* (pp. 1-54). St. Clair Press, Chicago.
- Saleem, H. (2015). The Impact of Leadership Styles on Job Satisfaction and Mediating Role of Perceived Organizational Politics. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 172 (2015), pp. 563–569.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality* , 9, pp. 185-211.
- Schäfer, S. D., Terlutter, R., & Diehl, S. (2019). Talking about CSR matters: employees' perception of and reaction to their company's CSR communication in four different CSR domains. *International Journal of Advertising* , 39 (2), pp. 1-20.
- Schein, E. H. (1970). *Organizational Psychology*. Prentice-Hall.

- Schein, V. E. (1977). Individual Power and Political Behaviors in Organization : An Inadequately Explored Reality. . *The Academy of Management Review* , 2 (1), pp. 64-72.
- Schneider, R. C. (2016). Understanding and Managing Organizational Politics. *Kinesiology, Sport Studies and Physical Education Presentations and Papers* , 14.
- Schneider, R. J., Ackerman, P. L., & Kanfer, R. (1996). To “act wisely in human relations:” Exploring the dimensions of social competence. *Personality and Individual Differences* , 21, pp. 469-481.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force. *The Academy of Management Review* , 6 (4), pp. 589-599.
- Schuman, H., & Presser, S. (1981). *Questions and Answers in Attitude Surveys: Experiments on Question Form, Wording, and Context*. New York: Academic Press.
- Scouarnec, A. (2004). L'observation des métiers : Définition, méthodologie et l'actionnabilité en GRH. *Management & Avenir* , 1, pp. 23-42.
- Servera-Francés, D., & Piqueras-Tomás, L. (2019). The effects of corporate social responsibility on consumer loyalty through consumer perceived value. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja* , 32 (1), pp. 66-84.
- Shafiqur-Rahman. (2011). Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility. *World Review of Business Research* , 1 (1), pp. 166 - 176.
- Sharma, E. (2018). Engaging Employee Perception for Effective Corporate Social Responsibility: Role of Human Resource Professionals. *Global Business Review* , 19 (1), p. 15.
- Sharma, S. (2013). Corporate Social Responsibility in India- The Emerging Discourse & Concerns. *Indian Journal of Industrial Relations* , 48 (4), pp. 582-596.
- Shirom, A. (2010). Feeling energetic at work: On vigor's antecedents. Dans A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 69–84). Hove: Psychology Press.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* , 78 (5), pp. 774–780.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A., Chen, X.-P., & Tetrick, L. E. (2009). Social Exchange in Work Settings: Content, Process, and Mixed Models. *Management and Organization Review* , 5 (3), pp. 289-302.

- Shore, L. M., Newton, L. A., & Thornton, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior* , 11 (1), pp. 57–67.
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés : Le rôle de la justice. *Relations industrielles* , 60 (2), pp. 296–319.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York : McMillan Co.
- Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial*. Cambridge: MIT Press.
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment: A Study of Generational Diversity. *Benchmarking: An International Journal* , 22 (6), pp. 1192–1211.
- Sison, A. (2009). From CSR to Corporate Citizenship: Anglo-American and Continental European Perspectives. *Journal of Business Ethics* , 89, p. 235.
- Siu, O. (2002). Occupational stressors and well-being among Chinese employees: The role of organizational commitment. *Applied Psychology* , 51, pp. 527-544.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology* , 12 (1), pp. 80-92.
- Smidts, A., Pruyn, A. T., & van Riel, C. B. (2001). The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification. *Academy of Management Journal* , 44 (5), pp. 1051-1062.
- Smircich, L., & Morgan, G. (1982). Leadership The Management of Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science* , 18, pp. 257-273.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology* , 68 (4), pp. 653–663.
- Snape, E., & Redman, T. (2003). An evaluation of a three-component model of occupational commitment: Dimensionality and consequences among United Kingdom human resource management specialists. *Journal of Applied Psychology* , 88 (1), pp. 152–159.
- Snyder, M. (1987). *Public Appearances, Private Realities: The Psychology of Self-monitoring*. W.H. Freeman.

- Somers, M. J. (1993). A test of the relationship between affective and continuance commitment using non-recursive models. *Journal of occupational and organizational psychology*, 66, pp. 185-192.
- Somers, M. J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74 (1), pp. 75–81.
- Sontaite, M. (2011). Suinteresuotu grupiu vaidmuo korporatyvines reputacijos valdyme. *Organizaciju vadyba: Sisteminiai tyrima*, 60, pp. 129–140.
- Spearman, C. (1904). General Intelligence, Objectively Determined and Measured. *The American Journal of Psychology*, 15 (2), pp. 201-292.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks: CA: Sage.
- Staw, B., & Salancik, G. R. (1977). *New directions in organizational behaviour*. Chicago St Clair Press.
- Steers, R. (1975). Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, pp. 546-558.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate behavioral research*, 25 (2), pp. 173-180.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. New York: Cambridge University Press.
- Stevens, J. (1996). *Applied multivariate statistics for the social sciences (éd. 3e édition)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stewart, D. W. (1981). The Application and Misapplication of Factor Analysis in Marketing Research. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp. 51-62.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). L'engagement envers l'organisation et le supérieur : un examen de leurs antécédents. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8 (2), pp. 137-165.
- Stites, J. P., & Michael, J. H. (2011). Organizational Commitment in Manufacturing Employees: Relationships with Corporate Social Performance. *Business & Society*, 50, pp. 50-70.
- Sussman, L., Adams, A. J., Kuzmits, F. E., & Raho, L. E. (2002). Organizational Politics : Tactics, Channels, and Hierarchical Roles. *Journal of Business Ethics*, 40, pp. 313–329.

- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly* , 6 (2), pp. 207-213.
- Swanson, R. A. (1999). The foundations of performance improvement and implications for practice. Dans R. Torraco (Ed.), *The theory and practice of performance improvement* (pp. 1-25). Berrett-Koehler: San Francisco.
- Tafari, E., & Souchet, L. (2001). Changement d'attitude et dynamique représentationnelle: les effets de l'engagement dans des pratiques sociales. *La dynamique des représentations sociales* , pp. 59-88.
- 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), pp. 209-228.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. Academic Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Dans W. G. Austin, & S. Worchel, *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-37). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tan, D. S., & Akhtar, S. (1998). Organizational commitment and experienced burnout: An exploratory study from a Chinese cultural perspective. *The International Journal of Organizational Analysis* , 6 (4), pp. 310-333.
- Tedeschi, J., & Melburg, V. (1984). Impression Management and Influence in the Organization. Dans S. B. Bacharach, & E. J. Lawler, *Research in the Sociology of Organizations* (pp. 31-58). Greenwich, CT: JAI.
- Testa, M. R. (2001). Hospitality leaders: Do they know how their employees feel about them? *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* , 42, pp. 80-89.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology* , 46, pp. 259-293.
- Thevenet, M. (1992). *Impliquer les personnes dans l'entreprise* . Paris: Editions Liaisons.
- Thiéart, R. A. (1999). *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod.
- Thiéart, R. A. (2008). *Méthodes de Recherche en Management, 3ème édition*. Paris, Dunod.
- Thompson, J. B. (2005). The New Visibility. *Theory, Culture & Society* , 22 (6), pp. 31-51.

- Thorndike, E. (1920). A Constant Error in Psychological Ratings. *Journal of Applied Psychology* , 4, pp. 25-29.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., & Ferris, G. R. (2005). Political will, political skill, and political behavior. *Journal of Organizational Behavior* , 26, pp. 229-245.
- Trope, Y., & Liberman, N. (2012). Construal level theory. Dans P. A. Van Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (pp. 118–134). Sage Publications Ltd.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics* , 89 (2), pp. 189–204.
- Tushman, M. (1977). A political approach to organizations: A review and rationale. *Academy of Management Review* , 2, pp. 206-216.
- Tyler, T. R. (1987). Conditions leading to value-expressive effects in judgments of procedural justice: A test of four models. *Journal of Personality and Social Psychology* , 52, pp. 333-344.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y., & Kados, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 27 (1), pp. 67-72.
- Ullah, S., Jafri, A. R., & Bin Dost, M. K. (2011). A synthesis of literature on organizational politics. *Far East Research Centre* , 3 (3), pp. 36-49.
- Ullah, S., Jafri, A. R., & Bin Dost, M. K. (2011). A synthesis of literature on organizational politics. *Far East Journal of Psychology and Business* , 3 (3), pp. 36-49.
- Utami, A. F., Bangun, Y. R., & Lantu, D. C. (2014). Understanding the Role of Emotional Intelligence and Trust to the Relationship between Organizational Politics and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 115, pp. 378 – 386.
- Uusi-Rauva, C., & Nurkka, J. (2010). Effective internal environment-related communication: An employee perspective. *Corporate Communications* , 15 (3), pp. 299-314.
- Valéau, P. (1997). La gestion des volontaires dans les associations humanitaires : un passage par les contingences de l'implication. *Thèse de doctorat* , (p. 485).
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics Programs Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics* , 77 (2), pp. 159-172.
- Vallacher, R. R., & Wegner, D. M. (1987). What Do People Think They're Doing? Action Identification and Human Behavior. *Psychological Review* , 94 (1), pp. 3-15.

- Valle, M., & Perrewé, P. M. (2000). Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model. *Human Relations* , 53 (3), pp. 359-386.
- Valle, M., Harris, K., & Andrews, M. C. (2004). An Examination of Tenure in Negative Organizational Environments. *Journal of Management Research* , 4, pp. 113-119.
- Van Buren, J. (2001). If Fairness is the problem, is consent the solution? Integrating ISCT and Stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly* , 11 (3), pp. 481- 499.
- Van de Ven, H. A. (1992). Suggestions for studying strategy process : a research note. *Strategic Management Journal* , 13, pp. 169-188.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics* , 44, pp. 95-105.
- Van Prooijen, J. W., & Van Der Kloot, W. A. (2001). Confirmatory analysis of exploratively obtained factor structures. *Educational and Psychological Measurement* , 61 (5), pp. 777–792.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Vocational Behavior* , 64 (1), pp. 47–71.
- Vandenberghe, C., Stinglhamber, F., Bentein, K., & Delhaise, T. (2001). An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe. *Journal of Cross Cultural Psychology* , 32, pp. 322-347.
- Veblen, T. (1899). *The theory of the leisure class: An economic study of institutions*. London: MacMillan.
- Vellios, T. (2011). Employees' CSR Perceptions, Participation and Personal Values and their impact on Employee – Company Identification . *Master THESIS, Universiteit van Amsterdam* .
- Vigoda, E. (2000). Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of Its Relationship With Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior, and In-Role Performance. *Public Personnel Management* , 29 (2), pp. 185-210.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: the relationships among politics job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior* , 23, pp. 1-21.
- Vigoda-Gadot, E. (2003). *Developments in Organizational Politics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics and employees' performance : An empirical examination of two competing models. *Personnel Review* , 5 (36), pp. 661-683.
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2006). *Handbook of organizational politics*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Vigoda-Gadot, E., & Kapun, D. (2005). Perceptions of Politics and Perceived Performance in Public and Private Organizations: A Test of One Model across Two sectors. *Policy and Politics* , 33 (2), pp. 251-276.
- Vigoda-Gadot, E., & Talmud, I. (2010). Organizational Politics and Job Outcomes: The Moderating Effect of Trust and Social Support. *Journal of Applied Social Psychology* , 40, pp. 2829–2861.
- Vigoda-Gadot, E., Vinarski-Peretz, H., & Ben-Zion, E. (2003). Politics and image in the organizational landscape: An empirical examination among public sectors employee. *Journal of managerial psychology* , 18 (8), pp. 764-787.
- Vilatte, J.-C. (2007). Méthodologie de l'enquête par questionnaire . *Laboratoire Culture & Communication, Université d'Avignon*. Grisolles.
- Visser, W. (2011). *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*. John Wiley .
- Visser, W. (2014). *CSR 2.0: Transforming corporate sustainability and responsibility*. New York, NY: Springer.
- Vlachos, P. A., Epitropaki, O., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2013). Causal Attributions and Employee Reactions to Corporate Social Responsibility. *Industrial and Organizational Psychology* , 6 (4), pp. 334-337.
- Voegtlin, C. (2015). What does it mean to be responsible? Addressing the missing responsibility dimension in ethical leadership research. *Leadership, online first* .
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review* , 26 (3), pp. 181–197.
- Vogel, D. J. (2005). Is There a Market for Virtue? The business Case for Corporate Social Responsibility. *California Management Review* , 47, pp. 19-45.
- Voyer, J. (1994). Coercive organizational politics and organizational outcomes: An interpretive study. *Organizational science* , 5, pp. 72-85.

- Vredenburg, D. J., & Maurer, J. G. (1984). A Process Framework of Organizational Politics. *Human Relations* , 37 (1), pp. 47-66.
- Vredenburg, D., & Shea-VanFossen, R. (2010). Human nature, organizational politics, and human resource development. *Human Resource Development Review* , 9 (1), pp. 26–47.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Économica.
- Waddock, S. (2008). Corporate responsibility/corporate citizenship: The development of a construct. *Organization Management Journal* , 5 (1), pp. 29-39.
- Waddock, S., & Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance link. *Strategic Management Journal* , 18 (4), pp. 303-319.
- Walster, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology* , 25, pp. 151-176.
- Wang, C. (2006). Pay Satisfaction, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in Taiwan Banking: Structural Equation Modeling. *Lynn University* .
- Wang, H., & Qian, C. (2011). Corporate Philanthropy and Corporate Financial Performance: The Roles of Stakeholder Response and Political Access. *Academy of Management Journal* , 54, pp. 1159-1181.
- Wang, J., & Dewhirst, H. D. (1992). Boards of directors and stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics* , 11, pp. 115–123.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academy of Management Review* , 28, pp. 622–632.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review* , 10 (4).
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior* , 67, p. 290–308.
- Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of Vocational Behavior* , 67 (2), pp. 290–308.
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology* , 75 (5), pp. 487–499.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

- Weber, M. (1905). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, Edition de 1994*. Plon, Paris.
- Werkmeister, W. H. (1967). *Man and his values* . Lincoln: University of Nebraska.
- Wicker, D. (2011). *Job satisfaction: fact or fiction*. Bloomington, IN: Author House.
- Wickert, C. (2014). "Political" Corporate Social Responsibility in Small- and Medium-Sized Enterprises: A Conceptual Framework. *Business & Society* , pp. 1 –33.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organization: A Normative View. *Academy of Management Review* , 7, pp. 418-428.
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes-an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance* , 26, pp. 81-96.
- Wild, C. (1993). Corporate Volunteer Programs: Benefits to Business. *The Conference Board Report Report No. 1029*. New York, NY.
- Wildavsky, A. (1968). Budgeting as a political process. Dans D. L. Sills (Ed.), *The international Encyclopedia of the Social Sciences (pp. 192-199)*. New York : Crowell, Collier et Mcmillan.
- Windsor, D. (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of management studies* , 43 (1), pp. 93-114.
- Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The international journal of organizational analysis* , 9 (3), pp. 225-256.
- Witt, L. A., Andrew, M. C., & Kacmar, K. M. (2000). The role of participation in decision making in the organizational politics - job satisfaction relationship. . *Human Relations* , 53, pp. 341-358.
- Wolf, E. J., Harrington, K. M., Clark, S. L., & Miller, M. W. (2013). Sample Size Requirements for Structural Equation Models: An Evaluation of Power, Bias, and Solution Propriety. *Educational and Psychological Measurement* , 73 (6), pp. 913-934.
- Wood, D. J. (1991). Social issues in management: theory and research in corporate social performance. *Journal of Management* , 17, pp. 338-406.
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research in corporate social performance. *International Journal of Organizational Analysis* , 3, pp. 229-267.

- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. Dans K. S. Carmeron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Yang, F. (2017). Better understanding the perceptions of organizational politics: its impact under different types of work unit structure. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 26 (2), pp. 250-262.
- Yen, W. W., Chen, S. C., & Yen, S. I. (2009). The impact of perceptions of organizational politics on workplace friendship. *African Journal of Business Management* , 3 (10), pp. 548-554.
- Yılmaz, E., Özerb, G., & Günlük, M. (2014). Do Organizational Politics and Organizational Commitment Affect Budgetary Slack Creation in Public Organizations? *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , 150 (2014), pp. 241-250.
- Yu, H. C., Kuo, L., & Kao, M. F. (2017). The relationship between CSR disclosure and competitive advantage. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* , 8 (5), pp. 547-570.
- Yukl, G., & Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology* , 75 (2), pp. 132-140.
- Zabojnik, J. (2002). Centralized and Decentralized Decision Making in Organizations. *Journal of Labor Economics* , 20 (1), pp. 1-22.
- Zagenczyk, T. J., Murrell, J., & Boss, R. S. (2008). Friends Don't Make Friends Good Citizens, but advisors do. *Group and Organizational Management* , 33 (6), pp. 760-780.
- Zanzi, A., & O'Neill, R. M. (2001). Sanctioned Versus Non-sanctioned Political Tactics. *Journal of Managerial Issues* , 13 (2), pp. 245-262.
- Zappala, G., & McLaren, J. (2004). A functional approach to employee volunteering : an exploratory study. *Australian Journal on Volunteering* , 9 (1), pp. 41-54.
- Zinko, R., Ferris, G. R., Blass, F. R., & Laird, M. D. (2006). Toward a theory of reputation in organizations. *Paper presented at the Academy of Management, 66th Annual National Meeting*. Atlanta.
- Zouaghi, H. (2009). Style de leadership de l'entrepreneur-dirigeant et performance organisationnelle. *Mémoire pour l'obtention du diplôme de mastère en management et stratégie*. Carthage: Institut des hautes études commerciales de Carthage.

Table des annexes

<i>Annexe 1- Guide d'entretien.....</i>	<i>475</i>
<i>Annexe 2 – Questionnaire de recherche.....</i>	<i>477</i>
<i>Annexe 3 - Analyse des verbatims.....</i>	<i>480</i>
<i>Annexe 4 - Résultats des analyses.....</i>	<i>482</i>

Annexe 1- Guide d'entretien

Madame, Monsieur,

Ce guide d'entretien s'inscrit dans le cadre d'une thèse de doctorat en Sciences de gestion

L'objectif de cet entretien est d'étudier les dimensions de l'engagement des employés dans la politique et les démarches sociétales de l'entreprise.

Si vous le permettez, il nous serait favorable d'enregistrer téléphoniquement cette entrevue. Ceci va nous permettre, d'une part, de faciliter la fluidité de la discussion et d'autre part, d'éviter les erreurs et la perte d'informations précieuses lors de la prise de notes.

Nous vous remercions d'avance pour votre coopération.

Nous tenons à vous rappeler qu'afin de mieux mener cette recherche, nous comptons sur vous pour recueillir le maximum d'informations. Il n'existe pas de bonne ou de mauvaise réponse, tout ce que vous dites a de la valeur. Bien évidemment, tout ce que vous dites restera confidentiel et vous serez sous le couvert de l'anonymat. Nous restons à votre disposition pour toute éventuelle question.

Consignes initiales générales

1/ Pouvez-vous nous décrire la politique sociétale de votre entreprise ?

2/ D'après vous est il nécessaire d'adopter une telle politique ? Pourquoi ?

3/ Quelles sont les conséquences de l'adoption de cette politique auprès des parties prenantes externes ?

4/ A travers quelles activités l'entreprise déploie-t-elle sa politique RSE ?

6/ Que pensez vous de ces activités ?

Questions relatives à l'engagement sociétal

7/ Participez vous aux démarches de votre entreprise ?

8/ Qu'est ce qui vous motive ou vous dissuade de le faire (politique de l'entreprise, conviction personnelle...)

9/ Evoquez vous les problématiques sociétales de l'entreprise avec votre entourage externe ?

10/ Pensez vous que vous pourriez vous engager davantage dans les démarches de RSE de l'entreprise ? Pour quelles raisons ?

Questions relatives à l'impact de l'engagement sociétal

11/ Que vous apporte votre engagement sociétal au niveau personnel et relationnel ?

12/ Qu'en est il du sentiment d'être socialement actif et responsable ?

13/ Si l'occasion se présentait, arrêteriez vous votre engagement ? Quels impacts cela pourrait avoir sur vous et sur l'entreprise ?

14/ Tirez vous des avantages pécuniaires de votre engagement ? Si oui ces avantages valent ils l'effort entrepris dans les activités de RSE ?

15/ Convaincriez vous vos collègues et pairs de contribuer aux activités sociétales de leur entreprises ?

Annexe 2 – Questionnaire de recherche

Madame, Monsieur,

Je suis doctorante à l'université Panthéon Assas. Dans le cadre de la préparation de ma thèse, je vous prie de bien vouloir remplir ce questionnaire réalisé dans le but d'évaluer le rôle médiateur de l'engagement sociétal dans la relation entre la perception des jeux politiques organisationnels et la participation aux démarches de RSE. Les échelles proposées ne représentent en aucun cas un système de notation et il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Je m'engage personnellement à préserver l'anonymat des répondants et à n'utiliser les informations que vous me communiquerez que pour les besoins de cette étude.

En comptant sur votre collaboration, veuillez agréer, madame, monsieur, l'expression de mes remerciements les plus sincères.

Merci pour votre précieuse contribution.

PREMIERE PARTIE : LES JEUX POLITIQUES

Merci d'encercler la position appropriée sur l'échelle proposée.

Les cinq positions proposées sont définies comme suit :

1: Pas du tout d'accord , **2:** pas d'accord , **3:** neutre , **4:** D'accord , **5:** Tout à fait d'accord

N.B : Les jeux politiques reflètent les habilités et tactiques informelles à travers lesquelles l'individu tente d'augmenter son influence au sein de l'organisation afin de servir ses intérêts personnels qui peuvent aussi bien être en accord qu'en désaccord avec ceux du groupe et de l'entreprise. Concrètement, les jeux politiques peuvent se traduire par des tactiques telles que : la flatterie, l'échange de faveurs, la manipulation et rétention de l'information, l'appropriation et le contrôle des ressources, la persuasion, le développement d'une image favorable, les coalitions ou encore l'intimidation et les conflits, etc.

1. Pas du tout d'accord → 5. Tout a fait d'accord

1. Dévier les règles m'a aidé à faire un travail de qualité supérieure	1	2	3	4	5
2. J'ai recouru à des jeux politiques pour récolter plus de bénéfices de mes contributions au travail.	1	2	3	4	5
3. Je dois souvent influencer les autres afin d'arriver aux meilleurs résultats (que je puisse obtenir)	1	2	3	4	5
4. Apprendre à manipuler le système a été réellement bénéfique pour moi au travail	1	2	3	4	5
5. Je n'aurais pas aussi bien réussi sans l'utilisation de certains jeux politiques	1	2	3	4	5

6. Plus mon manager a recours aux jeux politiques, mieux ce sera pour mon groupe de travail.	1	2	3	4	5
7. Tant que nous faisons bien notre travail, ça ne me dérange pas si mon groupe de travail est accusé d'être un peu politique.	1	2	3	4	5
8. Alors que d'autres pourraient qualifier les actions de mon manager de politiques, ces dernières ont été bénéfiques pour mon groupe de travail	1	2	3	4	5
9. Les employés sont encouragés à parler franchement, même lorsqu'ils critiquent des idées bien établies.	1	2	3	4	5
10. Il n'y a pas de place pour les « bénis oui-oui » autour d'ici, les bonnes idées sont désirées, même si cela signifie être en désaccord avec ses supérieurs.	1	2	3	4	5
11. Les jeux politiques exercés par les autres ont eu un impact négatif sur ma situation dans cette organisation	1	2	3	4	5
12. Les jeux politiques, à certains moments, ont rendu mon travail plus difficile.	1	2	3	4	5
13. Personnellement, j'ai dû utiliser mon temps et mon énergie pour me protéger contre les jeux politiques des autres.	1	2	3	4	5
14. Les jeux politiques au sein de mon groupe de travail nous ont fait perdre du temps et des efforts qui auraient pu être utilisés d'une manière plus productive.	1	2	3	4	5
15. Nous ne sommes pas aussi efficaces que nous aurions pu l'être à cause des acteurs politiques au sein de notre groupe de travail.	1	2	3	4	5
16. le favoritisme plutôt que le mérite détermine qui prend de l'avance dans mon groupe de travail.	1	2	3	4	5
17. Les gens dans cette organisation tentent de se construire en se déchirant les uns les autres	1	2	3	4	5
18. Il a toujours existé un service/département influent au sein de cette organisation que personne n'ose défier.	1	2	3	4	5
19. Les gens de cette organisation qui utilisent leur pouvoir sont ceux qui obtiennent ce qu'ils veulent.	1	2	3	4	5
20. J'ai vu des changements apportés dans les procédures de travail qui ne servent que les intérêts de quelques individus, et non pas ceux du groupe ou de l'organisation.	1	2	3	4	5

DEUXIEME PARTIE : LA PARTICIPATION AUX DEMARCHES DE RSE

Merci d'encercler la position correspondant à votre degré de satisfaction sur les différentes facettes du travail suivantes.

Les cinq positions proposées sont définies comme suit :

1: Pas du tout d'accord , **2:** pas d'accord , **3:** neutre , **4:** D'accord , **5:** Tout à fait d'accord

1. Pas du tout d'accord → 5. Tout a fait d'accord

3- Je travaille en équipe dans le cadre des activités RSE de l'entreprise	1	2	3	4	5
2- J'ai largement la possibilité de proposer des activités RSE au sein de l'entreprise	1	2	3	4	5

TROISIEME PARTIE : L'ENGAGEMENT SOCIETAL

Afin de rendre compte de votre degré d'engagement dans les activités sociétales de votre entreprise, merci d'encrer la position appropriée sur l'échelle proposée.

Les cinq positions proposées sont définies comme suit :

1: Pas du tout d'accord , **2:** pas d'accord , **3:** neutre , **4:** D'accord , **5:** Tout à fait d'accord

1. Pas du tout d'accord → 5. Tout à fait d'accord

1-Je participerai volontiers aux démarches sociétales de l'entreprise	1	2	3	4	5
2- Je ressens vraiment les problématiques sociétales de cette entreprise comme si elles étaient mes propres problématiques.	1	2	3	4	5
3-Les démarches sociétales de mon entreprise ont pour moi beaucoup de signification personnelle.	1	2	3	4	5
4-J'aime discuter des problématiques sociétales de mon entreprise avec des acteurs externes	1	2	3	4	5
5-je participe dans les démarches sociétales afin de préserver mon statut social et l'admiration des supérieurs et collègues	1	2	3	4	5
6. Mon engagement dans les démarches sociétales est motivé par les avantages pécuniaires qui peuvent en résulter	1	2	3	4	5
7. L'engagement sociétal m'est imposé par les normes de mon entreprise, Ne pas m'engager pourrait me faire perdre beaucoup d'avantages.	1	2	3	4	5
8- Mon engagement sociétal émane de ma loyauté envers mon entreprise	1	2	3	4	5
9- J'éprouverai de la culpabilité si je ne m'engageais pas dans les démarches de RSE	1	2	3	4	5
10- je pense qu'il est moralement correct de s'engager dans les démarches de RSE	1	2	3	4	5

IV/ informations générales

Quel est votre niveau d'étude ?

Primaire Secondaire Premier cycle Deuxième cycle Troisième cycle

Quel est votre nombre d'années d'expérience ?

[0-5] [5-10] [10-15] [15-20] [20 et +]

Genre du répondant : homme femme

Quel est votre secteur d'activité :

Commentaires libres :

.....

Merci pour votre collaboration ☺

Annexe 3 - Analyse des verbatim

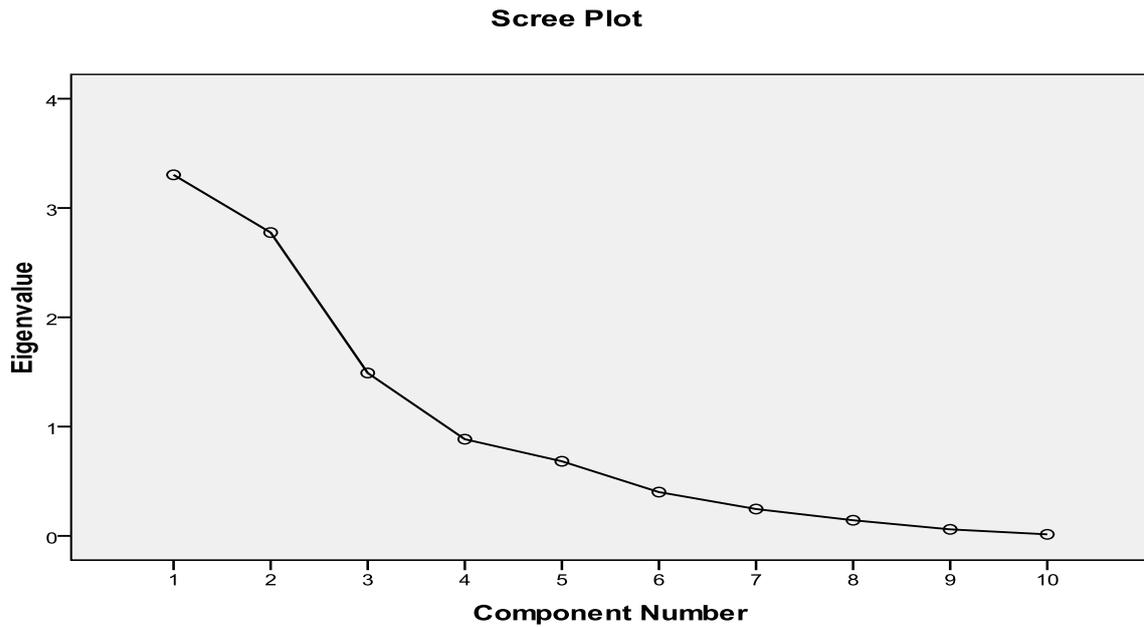
Verbatim	Thèmes	Interprétation
<p>« Je participe aux programmes de RSE de l'entreprise parce qu'ils visent à aider les habitants de ma cité ».</p> <p>« Les programmes de RSE m'intéressent parce qu'ils me permettent d'améliorer les conditions de vie dans ma commune »</p> <p>« Mon engagement dans les démarches de RSE s'explique par la loyauté que j'éprouve à l'égard de mon entreprise »</p> <p>« Si je ne participe pas aux actions de bénévolat mes collègues au sein du service devront travailler plus et je ne veux pas les laisser tomber »</p> <p>« Il est de mon devoir de m'investir dans les actions sociétales en tant que salarié et que citoyen tunisien, c'est le moins que je puisse faire »</p>	Engagement sociétal normatif	<p>L'engagement sociétal normatif émane de la loyauté des salariés à l'égard de l'entreprise. Ils perçoivent les démarches sociétales comme un moyen d'approfondir leur fidélité et leur appartenance à leurs groupes de travail surtout lorsque ces démarches permettent d'améliorer les conditions de vie des habitants de leurs cités et de leurs communes.</p> <p>→Engagement sociétal normatif = loyauté + devoir + solidarité entre citoyens et collègues</p>
<p>« Je participe aux programmes de RSE de l'entreprise parce qu'elles reflètent ce que je suis et comment je perçois un monde meilleur».</p> <p>« Les programmes de RSE me rendent heureux, non seulement je participe à des activités que j'aime mais en plus je passe de bons moments avec mes collègues loin du stress quotidien du bureau »</p> <p>« De par l'amitié qui me lie à mes collègues de bureau, je m'engage sans hésiter dans les démarches sociétales »</p> <p>« La solidarité, la générosité et la bienfaisance reflétées par nos démarches sociétales me rendent heureux et fier de ce que je peux offrir à ma ville et à mon pays »</p>	Engagement sociétal affectif	<p>L'engagement sociétal affectif émane de l'attachement des salariés à l'égard de leurs collègues et de leur sentiment d'appartenance à leurs groupes de travail. Sur le plan personnel, ces démarches leur confèrent un sentiment de bien être et d'épanouissement surtout lorsqu'elles correspondent à leurs valeurs et principes individuels.</p> <p>→Engagement sociétal affectif = attachement + appartenance + épanouissement personnel</p>

<p>«Je gagne beaucoup plus à m’engager dans les programmes de RSE qu’à ne pas m’engager».</p> <p>« Mon implication dans les démarches sociétales représentent une véritable opportunité pour me rapprocher des collègues influents et entrer dans leurs bonnes grâces»</p> <p>« Si je ne m’engage pas dans les démarches sociétales, je suis perçu négativement par mes supérieurs et cela diminuerait mes chances d’obtenir la promotion que j’attends depuis un moment »</p> <p>« A l’issue des actions sociétales, des chèques cadeaux et des tickets resto sont distribués aux employés ayant participé, je ne manquerai ça pour rien au monde »</p>	<p>Engagement sociétal de continuité</p>	<p>L’engagement sociétal de continuité émane d’une évaluation et d’une anticipation des gains et des pertes potentiels résultant de l’implication dans les démarches sociétales. Plus le salarié perçoit les bénéfices de son engagement en termes de gains monétaires, relationnels et/ou statutaires, plus il serait enclin à s’engager.</p> <p>→Engagement sociétal de continuité = avantages/inconvénients+ gains/pertes monétaires + gains/pertes relationnels + gains/pertes statutaires</p>
--	--	--

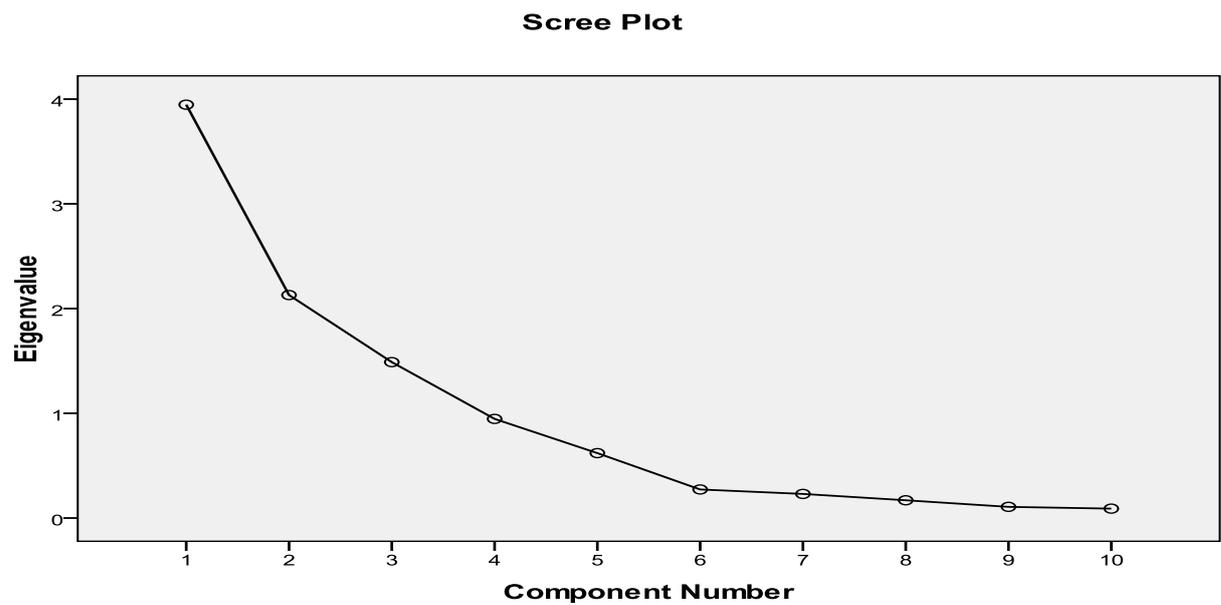
Annexe 4 - Résultats des analyses

Annexe 4.1. Analyse factorielle exploratoire : Critère de coude de Cattell (Scree Plot)

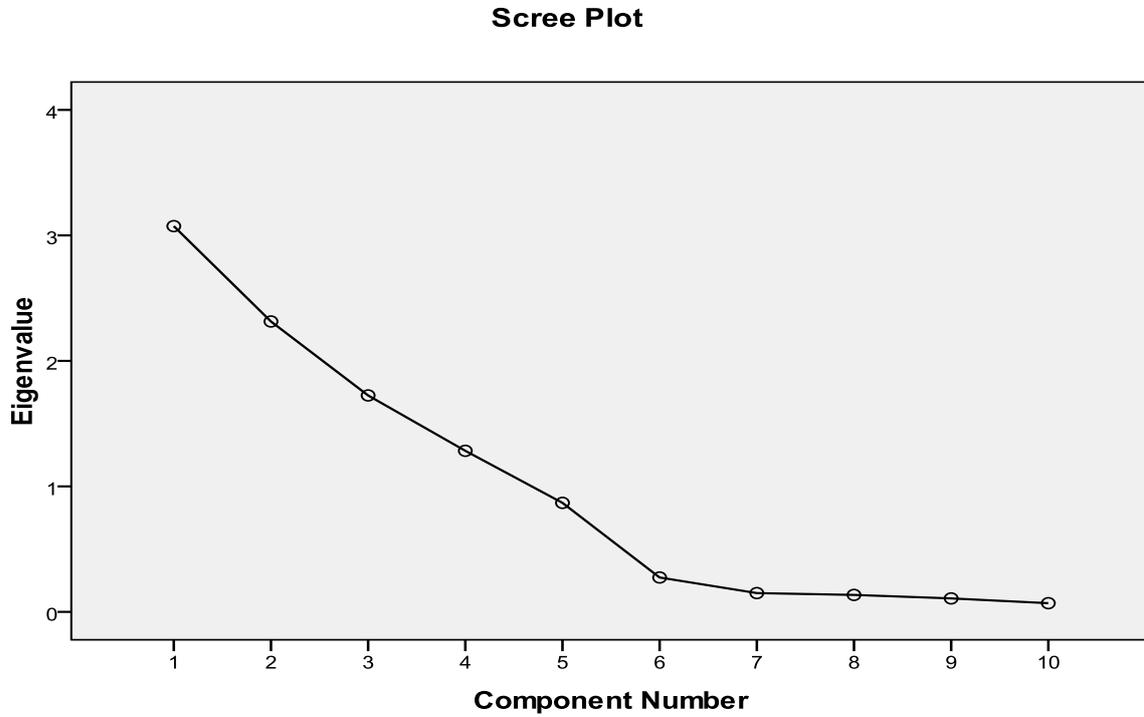
1) La variable perception des jeux politiques positifs



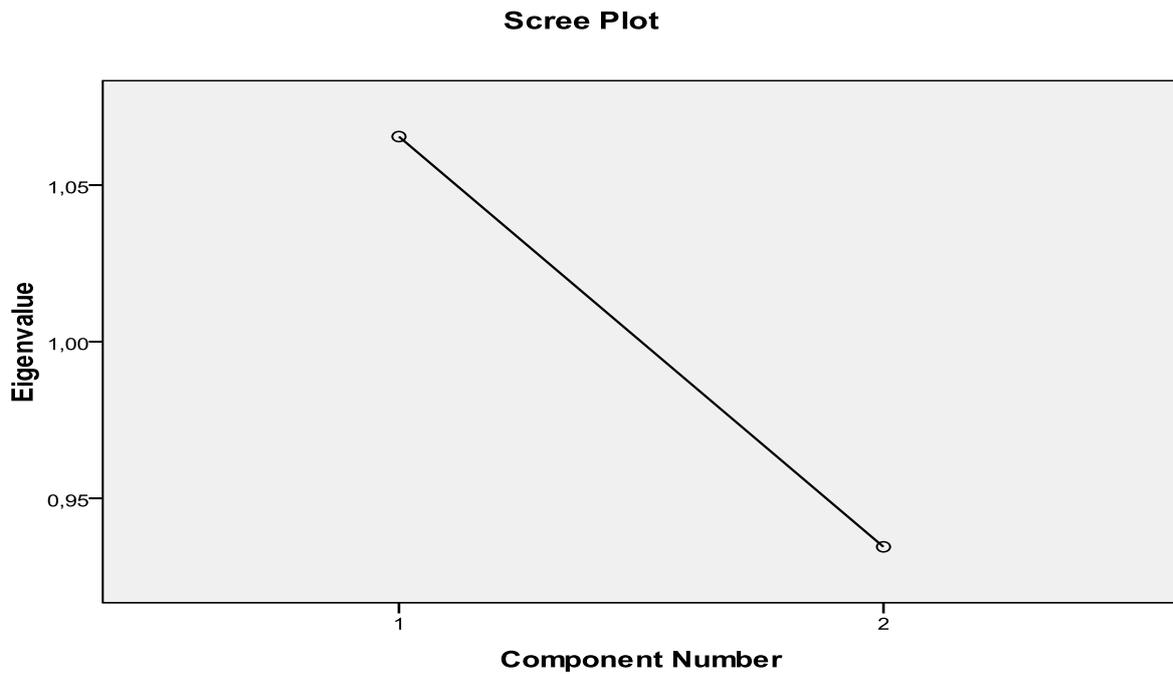
2) La variable perception des jeux politiques négatifs



3) La variable engagement sociétal

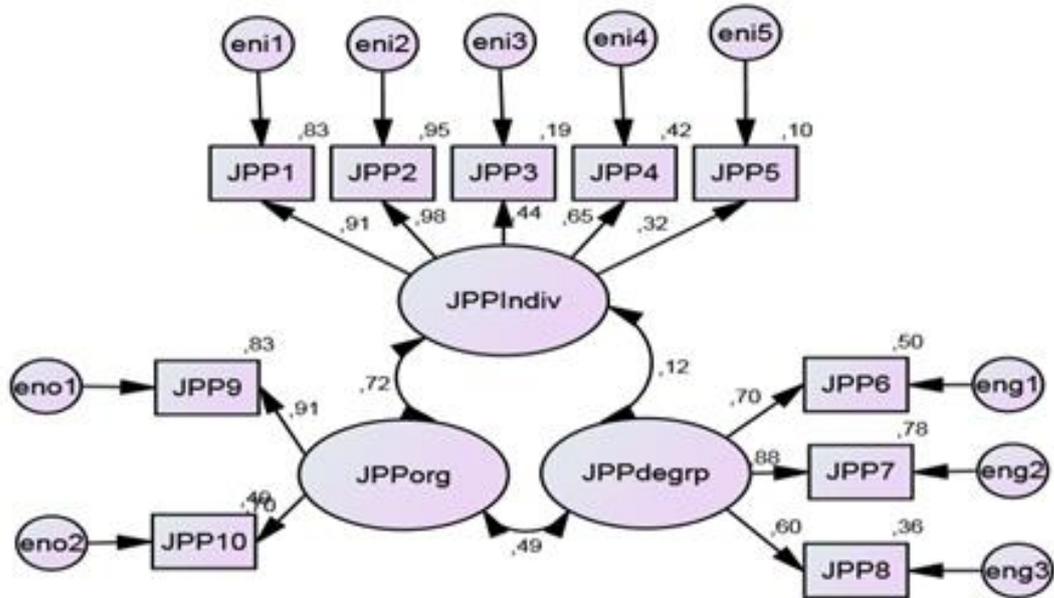


4) La variable participation aux démarches de RSE

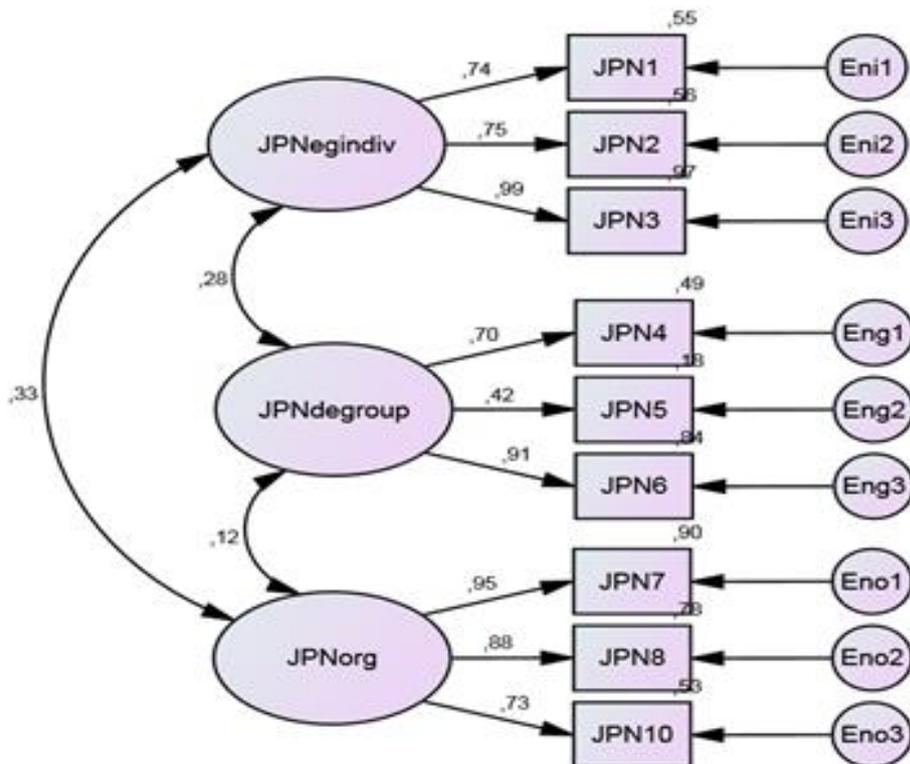


Annexe 4.2. Analyse factorielle confirmatoire : Modèles de mesure des variables

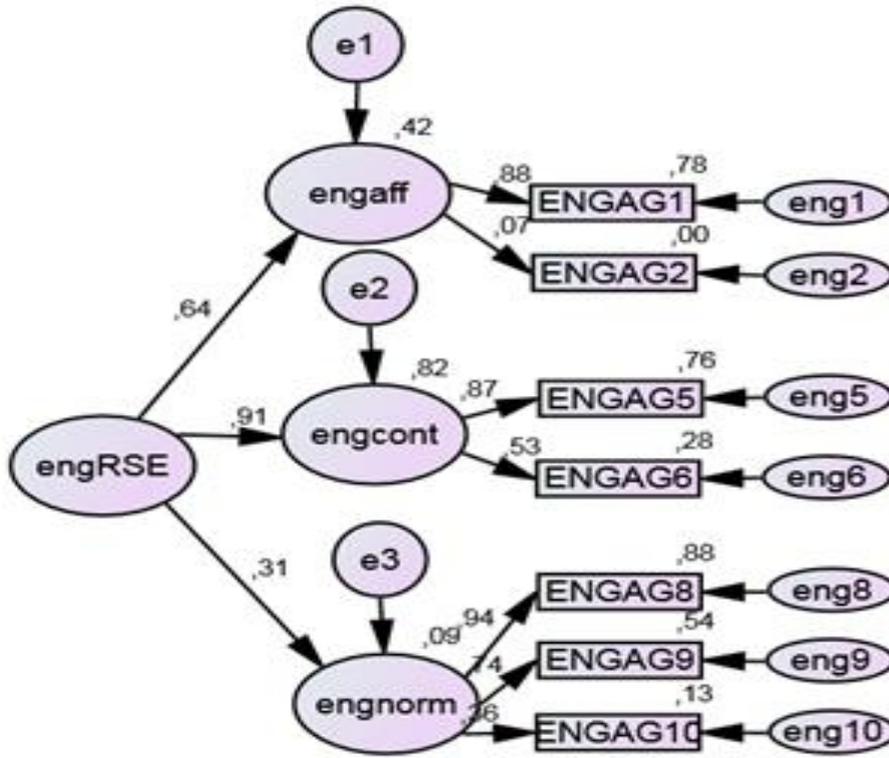
1) La variable perception des jeux politiques positifs



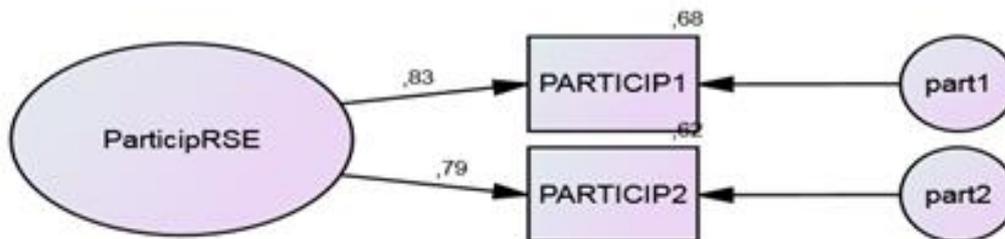
2) La variable perception des jeux politiques négatifs



3) La variable engagement sociétal (modèle second ordre)

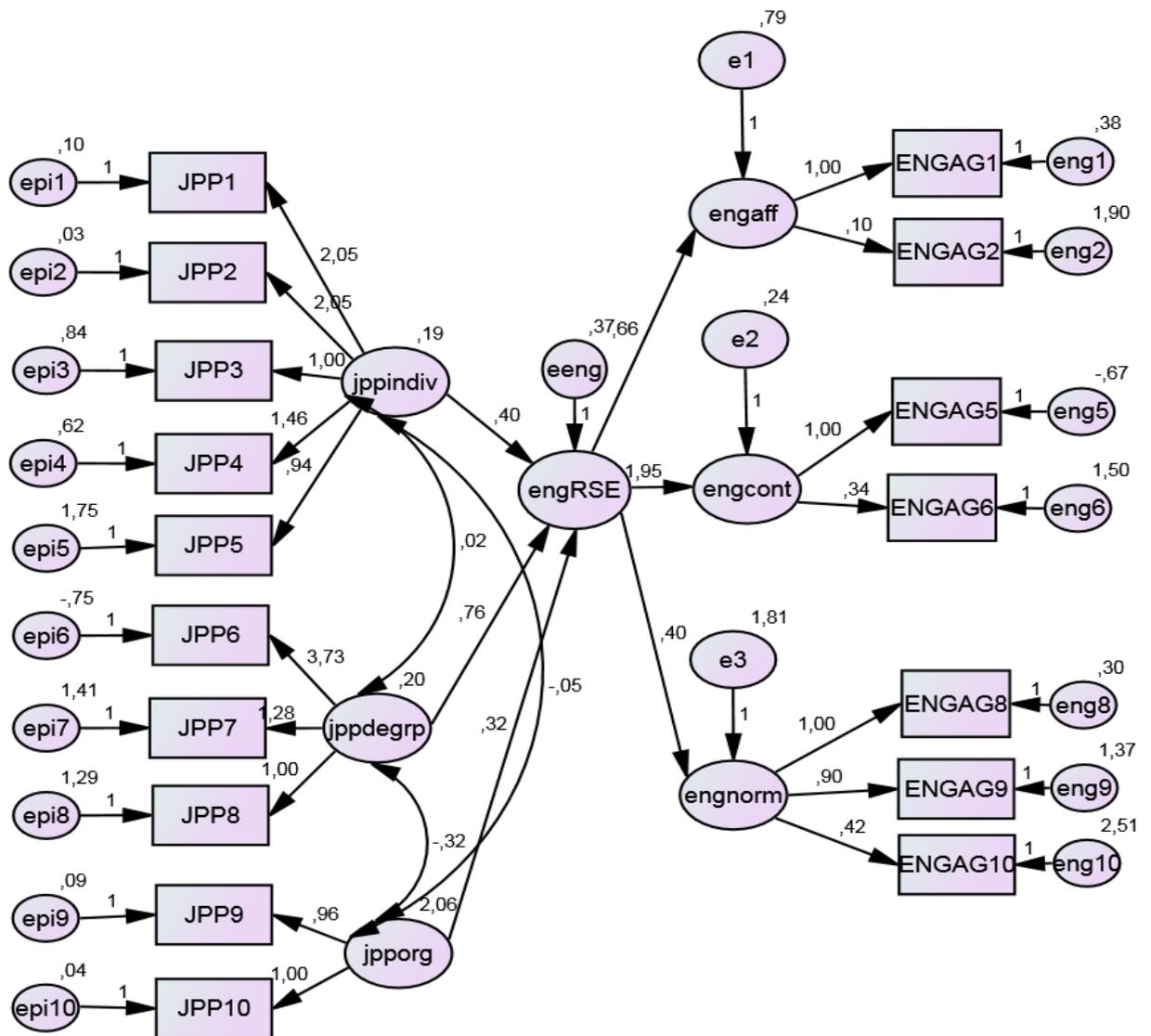


4) La variable participation aux démarches de RSE

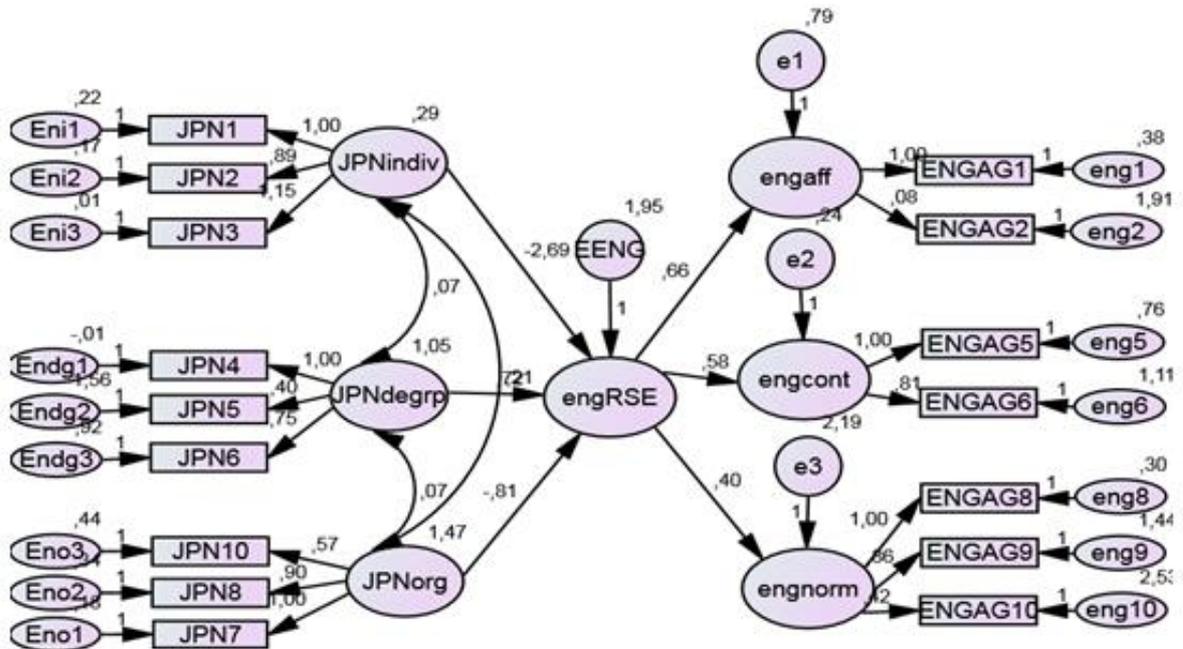


Annexe 4.3. Analyse de causalité : Modèles de structure relatifs au test des hypothèses de la recherche

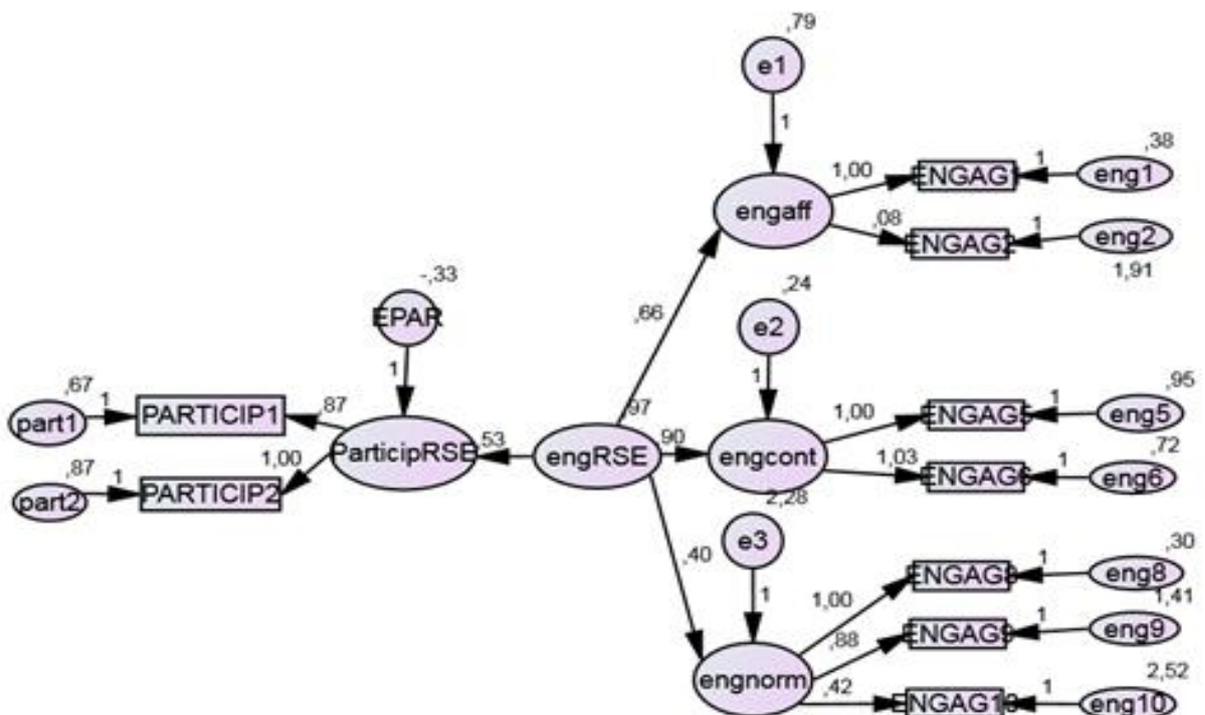
- 1) Modèle de structure relatif à l'effet de la perception des jeux politiques positifs sur l'engagement sociétal



2) Modèle de structure relatif à l'effet de la perception des jeux politiques négatifs sur l'engagement sociétal

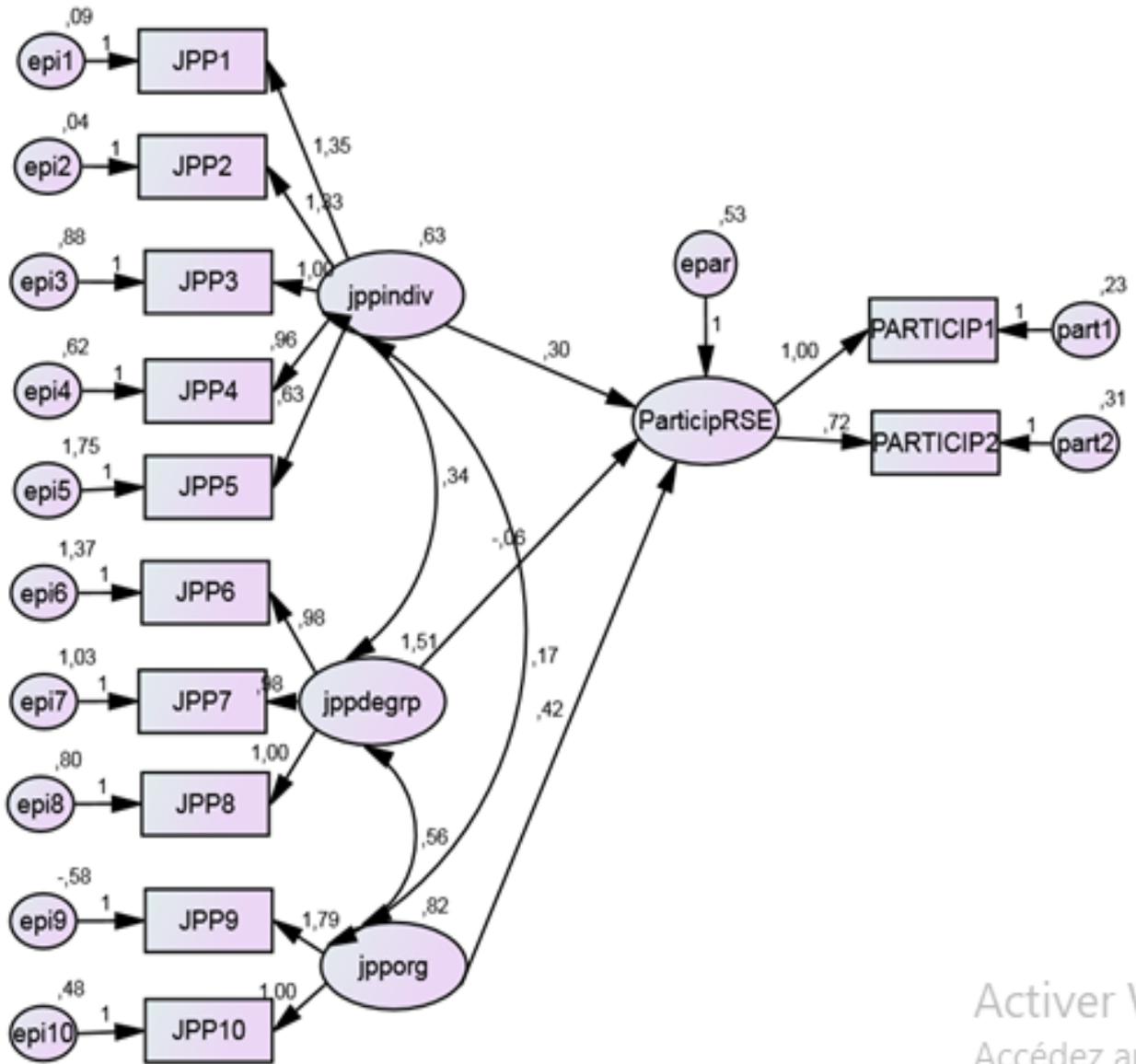


3) Modèle de structure relatif à l'effet de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE



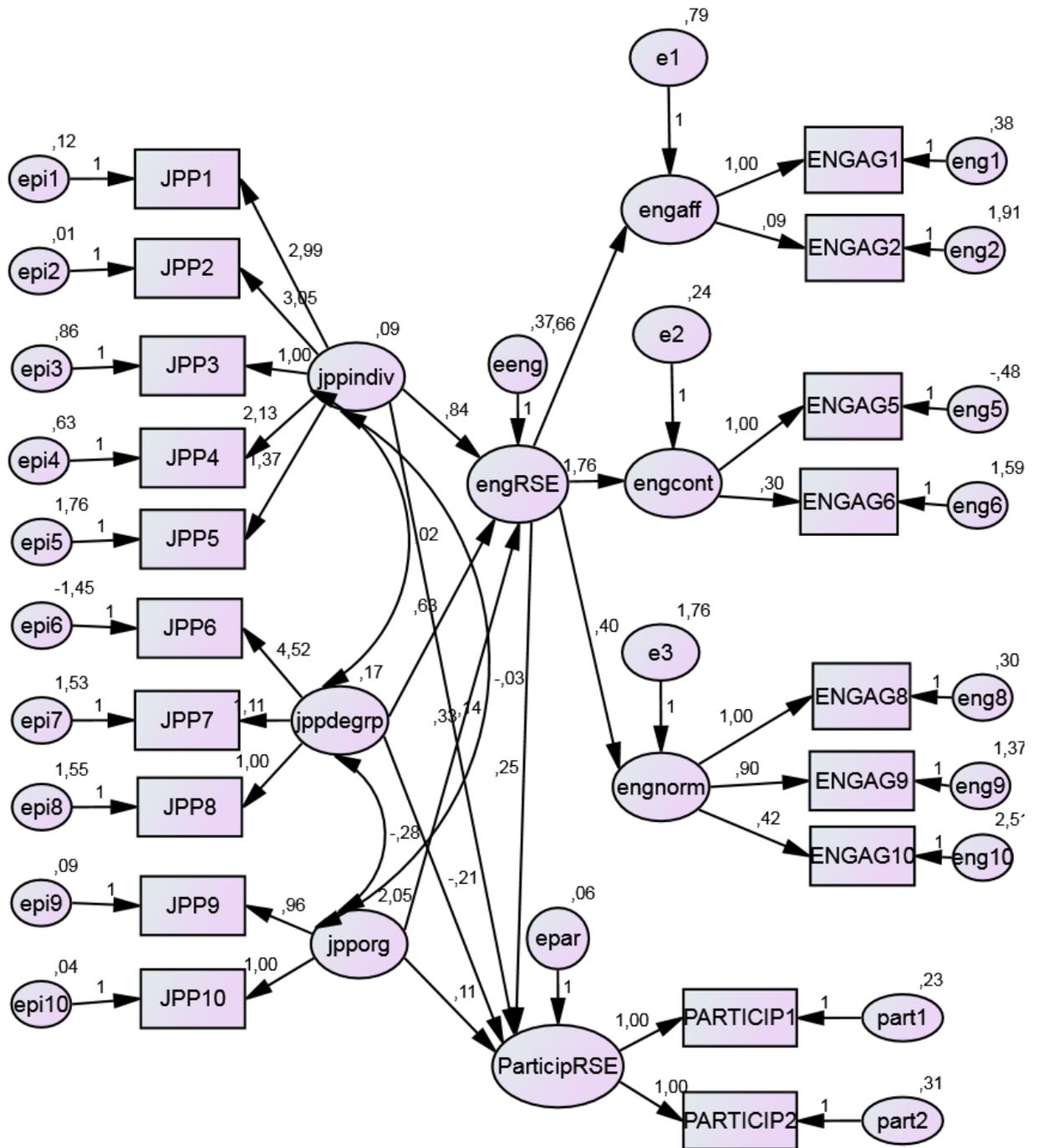
Hypothèses de médiation

- 4) Modèle de structure relatif à l'effet de la perception des jeux politiques positifs sur la participation aux démarches de RSE

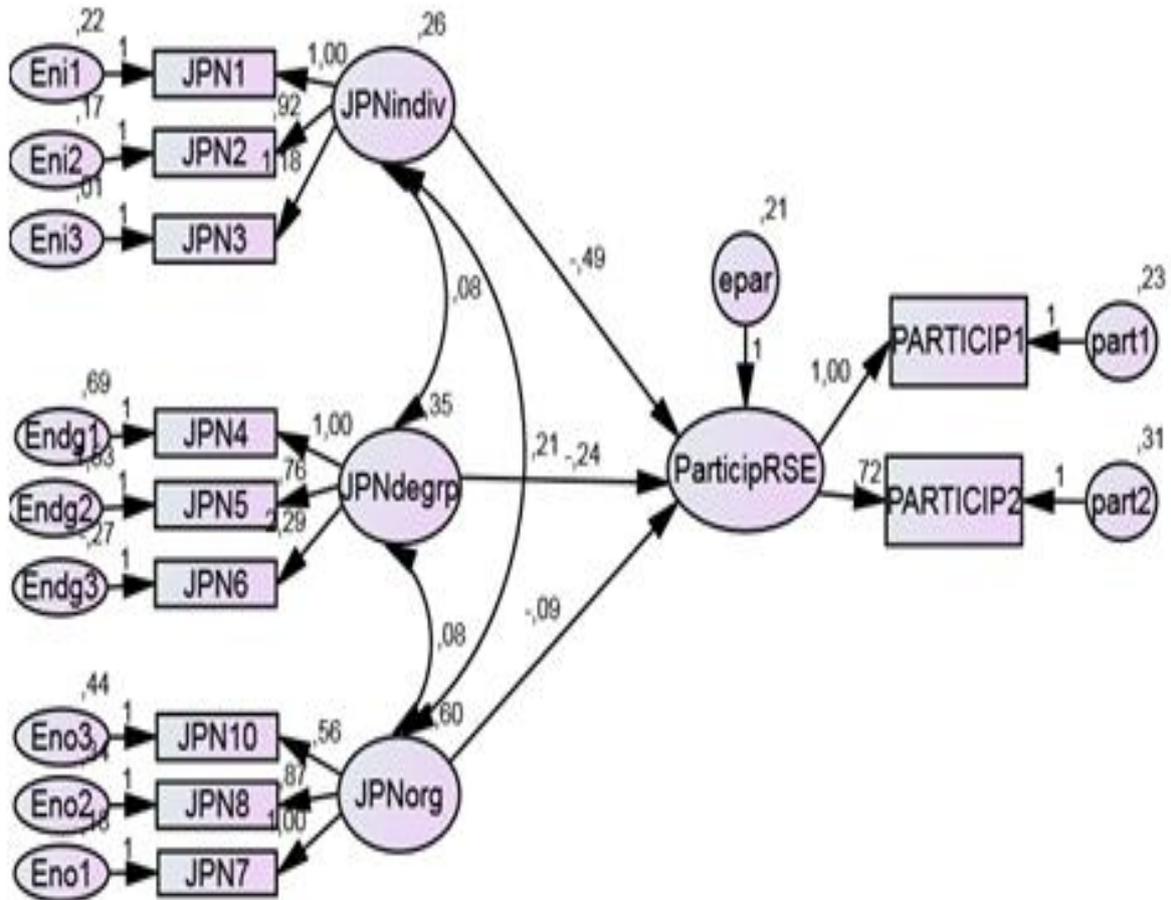


Activer V
Accédez au

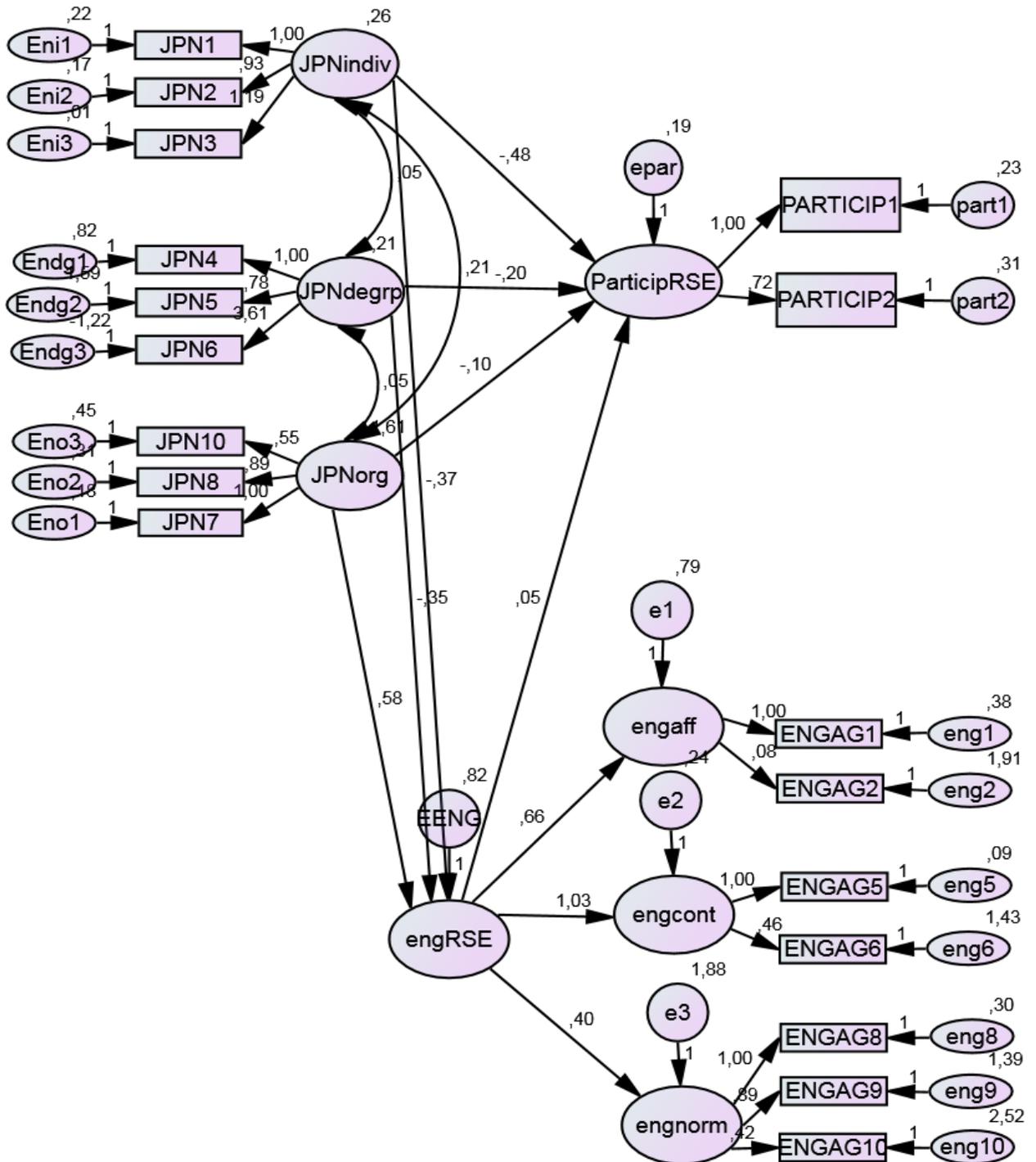
5) Modèle de structure relatif à l'effet de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE en contrôlant la perception des jeux politiques positifs



6) Modèle de structure relatif à l'effet de la perception des jeux politiques négatifs sur la participation aux démarches de RSE



7) Modèle de structure relatif à l'effet de l'engagement sociétal sur la participation aux démarches de RSE en contrôlant la perception des jeux politiques négatifs



Résumé

La recherche en sciences de gestion a proposé une multitude de travaux centrés sur les thématiques de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) et de jeux politiques. Toutefois, peu d'études portent sur l'interaction de ces deux variables. Le concept de RSE paraît pertinent car il interroge les modes de régulation socioéconomique dans un contexte de développement durable et questionne l'institutionnalisation du fonctionnement organisationnel. Dans cette perspective, de nombreuses recherches se sont intéressées à l'impact des politiques sociétales sur la performance financière de l'entreprise et ses parties prenantes externes mais peu ont exploré le phénomène vis-à-vis des salariés, acteurs internes des plus importants de l'organisation. Partant du postulat que le succès ou l'échec des démarches de RSE sont tributaires des réponses attitudeles et comportementales des salariés et que celles-ci sont conditionnées par leur perception de la réalité organisationnelle, nous nous proposons d'explorer le lien entre la perception des jeux politiques, phénomène indéniable de l'entreprise, l'engagement et la participation des salariés aux démarches sociétales. Pour répondre à cette problématique nous avons opté pour une analyse empirique basée sur un questionnaire qui a d'abord permis de différencier les dimensions perceptuelles négatives et positives des jeux politiques. Ensuite, nous avons tenté d'éclairer les composantes de l'engagement sociétal et son effet médiateur sur la relation entre ces perceptions et la participation aux démarches de RSE en retenant comme terrain d'investigation deux secteurs émergents de l'économie tunisienne: le secteur industriel et des services.

Descripteurs : Responsabilité sociétale de l'entreprise, RSE, jeux politiques organisationnels, engagement sociétal, participation aux démarches sociétales, salariés, participation, Tunisie

Title and abstract

"The mediating role of societal commitment in the relationship between perception of organizational politics and participation in CSR initiatives"

Research in management science has proposed a great deal of work focused on the theme of corporate social responsibility (CSR) and that of organizational politics. However, very little research specifically addresses the interaction of these two variables. The concept of CSR seems relevant because it questions socioeconomic regulation methods in a context of sustainable development as well as the institutionalization of organizational functioning. In this perspective, many studies have been interested in the impact of socially responsible policies on the financial performance of the company and external stakeholders, but few have explored the phenomenon with regard to employees, one of the most important internal actors of the organization. Postulating that the success or failure of CSR approaches is essentially dependent on the attitudinal and behavioral responses of employees, and that these responses are conditioned by their perception of organizational reality, we propose to explore the link between the perception of organizational politics, an undeniable phenomenon of the company, and the commitment and participation of employees in societal initiatives. In order to answer this problem, we opted for an empirical analysis based on a questionnaire. This allowed us to differentiate initially, the negative and positive perceptual dimensions of organizational politics. Secondly, we aimed to shed light on the components of societal commitment and its mediating effect on the relationship between these perceptions and participation in CSR initiatives. We have retained as a field of investigation two emerging sectors of the Tunisian economy: the industrial and service sector.

Keywords : Corporate social responsibility, CSR, organizational politics, societal commitment, participation in CSR initiatives, employees, participation, Tunisia.