



La Place De La Rse Sur La Gestion Manageriale Des Risques Sociaux De L'entreprise : Le Cas De L'entreprise Cevital

The Place Of Csr On The Managerial Management Of Corporate Social Risks: The Case Of Cevital

*Dr Traki Dalila**

*Université Abderrahmane Mira
Bejaia , (Algérie)
dalila.traki@univ-bejaia.dz*

Pr Boukrif Moussa

*Université Abderrahmane Mira
Bejaia , (Algérie)
moussa.boukrif@univ-bejaia.dz*

<i>Résumé:</i>	<i>informations sur l'article</i>
<p><i>La présente étude a comme objectif la vérification de l'impact d'un engagement de l'entreprise dans une démarche RSE sur les risques sociaux liés aux ressources humaines au sein de l'entreprise Cevital. Les résultats des régressions nous ont conduits à réfuter toutes les hypothèses prônant l'existence d'un effet de médiation de l'impact pro-social perçu du travail.</i></p>	<p><i>Reçu</i> 10 December 2021</p> <p><i>Acceptation</i> 22 Janvier 2022</p>
	<p><u>Mots clés:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Rse ✓ La gestion des risques sociaux ✓ Cevital
	<p><u>Keywords:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CSR ✓ Social risk anagement ✓ Cevital
<i>Abstract</i>	<i>Article info</i>
<p><i>The objective of this study is to verify the impact of a company's commitment to a CSR approach on social risks related to human resources within the Cevital Company. The results of the regressions led us to refute all the hypotheses advocating the existence of a mediating effect the perceived pro-social impact of work.</i></p>	<p><i>Received</i> 10 December 2021</p> <p><i>Accepted</i> 22 January 2022</p>
	<p><u>Keywords:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CSR ✓ Social risk anagement ✓ Cevital
	<p><u>Keywords:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ CSR ✓ Social risk anagement ✓ Cevital

* Autor correspondent

Introduction

L'ère dans lequel vivent les entreprises actuellement est désormais l'ère des perpétuels changements. Les catastrophes naturelles, la propagation de la pandémie Corona, les scandales financiers et la montée en force des pressions de la société civile ont rendu les notions d'incertitude, de danger et de « risque » plus significatives. Les risques, résultantes permanentes de menaces pouvant remettre en cause la pérennité de toute entreprise chaque jour, ne font pas réellement l'objet de plans d'intérêt, d'efforts dédiés et/ou de démarches réfléchies en tant que constituant essentiel des dispositifs du management et de pilotage stratégique des entreprises, et ce de manière plus particulièrement flagrante dans le monde des PME, des PMI voire des groupes à envergure nationale.

Dans ce sens, la RSE est donc la prise en compte des effets des activités de l'entreprise sur l'environnement naturel et social. Elle signifie essentiellement que l'entreprise aille volontairement au-delà de ses obligations économiques et légales et qu'elle adopte des stratégies de RSE afin de s'adapter aux changements profonds de l'environnement et pour maintenir son avantage concurrentiel. C'est ainsi que la RSE comprend une large palette de thèmes, tels que les conditions de travail, les droits de l'homme, la protection de l'environnement, le climat social, la fiscalité... etc.

Fondamentalement, et curieusement, l'appréhension transversale de la dimension « gestion des risques » dans

nos entreprises de taille petite ou moyenne en tant que véritable levier nécessaire à maîtriser, source d'efficacité, de pérennité voire d'opportunité, apparaît peu présente, pour ne pas dire quasi absente. Dans le champ d'étude de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise et de ses impacts sur les parties prenantes, les employés apparaissent comme la partie la plus sensible à qui l'entreprise doit accorder une attention particulière. La gestion des risques liés aux ressources humaines est ainsi primordiale. Les recherches faites dans le domaine de la gestion des risques sociaux de l'entreprise ont puisé leurs sources théoriques dans d'autres domaines des sciences sociales tel que la sociologie ou encore la psychologie. L'impact de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise sur les risques sociaux, qui constitue l'objet de notre recherche, sera étudié sur la base de ces théories.

L'objectif que nous poursuivons est d'identifier et d'analyser la relation qui lie la RSE aux risques sociaux de l'entreprise. Dans ce cadre, notre problématique est formulée par la question suivante : Aujourd'hui la RSE gagne de plus en plus de la place dans les entreprises mais certaines secteurs sont plus concernés que d'autre par la nécessité d'introduction des principes de développement durable, et en particulier « CEVITAL » qui a été notre cible pour l'étude pratique de ce travail.

L'objectif de ce travail est d'essayer de comprendre en profondeur la réalité de la relation entre la GRH et la RSE, et les perceptions des cadres à l'égard de cette démarche.

La RSE : contribue-t-elle dans un mécanisme de réduction des risques pour l'entreprise Cevital?

Avant décrire la méthodologie choisie pour élaborer ce travail, nous sommes parties à la base de deux hypothèses de travail. Nous sommes parties du fait que :

H1 : l'impact négatif de la RSE sur le risque socio-organisationnel est médiatisé par la réputation perçue de l'entreprise.

H2 : l'impact négatif de la RSE sur le risque psycho-social est médiatisé par l'impact pro-social perçu du travail

Notre recherche s'est basée sur des travaux indiquant l'engagement de l'entreprise dans une démarche RSE agit positivement sur les perceptions des employés à l'égard de l'impact pro-social de leur travail. Ce constat est argumenté à travers les théories de l'identification sociale, et de l'échange social pour le risque de désengagement des employés au travail, et la théorie de l'autorégulation et celle de préservation des ressources pour le risque d'épuisement émotionnel.

2. Le risque de l'entreprise : définitions, approches théoriques et typologies

Le 'risque' représente une composante inhérente à la vie et à la gestion des organisations. Aujourd'hui, ce concept est revenu au devant de la scène économique. Un fait qui s'explique par l'élargissement du paramètre de l'incertitude qui entoure l'entreprise (avec l'intégration des différents intérêts des parties prenantes) (Aubray et Mantalon, 2007), l'actualité du concept (avec la crise économique et les scandales financiers des grandes entreprises qui ont secoué le monde des affaires) et l'émergence de

nouvelles catégories de risques (risques psychosociaux, risque de désengagement, risque image.

2.1. Définition du concept risque

Selon Schmidt (2006), dans le domaine de la gestion de l'entreprise, les définitions et les conceptions du risque dans la littérature se caractérisent par deux éléments : d'un côté, elles mettent l'accent sur les domaines de la finance et des assurances qui se rattachent historiquement et traditionnellement au risque ; et de l'autre, elles présentent majoritairement le risque comme un fait ayant des conséquences potentielles néfastes pour l'entreprise.

2.1.2. Les approches théoriques

Selon la littérature, on peut distinguer plusieurs approches théoriques du concept « risque ». En effet, en sciences économique et de gestion, le risque peut être approché selon trois courants : l'approche technique, l'approche psychométrique et l'approche des théories socioculturelles.

1) L'approche technique du risque :

C'est la plus ancienne et la plus connue des conceptions du risque. Elle postule que tout risque dans l'organisation peut être objectivement observé et mesuré par la mise en œuvre des moyens et techniques appropriées (Brunet, 2007). C'est une conception purement scientifique des risques qui se base généralement sur les analyses probabilistes et statistiques.

2) L'approche psychométrique du risque

Cette approche se base sur l'idée selon laquelle, il existe des variables cognitives (la personnalité, les valeurs, les perceptions, l'expérience

personnelle,...etc.) qui interviennent dans les rapports individus / risques. C'est à partir de cette approche qu'on analyse les attitudes prises (sur estimation / sous estimation) vis-à-vis de certaines catégories de risques scientifiquement identifiés. Les études faites dans le cadre de cette approche soulignent l'importance de la perception du risque dans la prise de décisions individuelles (Fenton-O'Creevy, 2000 ; Mounoud, 2000 ; Albouy, 2003).

3) L'approche des théories socioculturelles

Selon Brunet (2007), trois principales théories peuvent être distinguées. On trouve en premier lieu, **la théorie culturelle** qui se fonde sur l'idée que les risques sont étroitement liés et déterminés par les modèles culturels de croyance d'une organisation (Douglas, 1985). C'est à partir de ces modèles que les groupes rejettent certaines valeurs et adoptent d'autres, définissant ainsi les risques auxquels l'organisation est confrontée (Wildavsky, 1982).

En deuxième lieu, on trouve **la théorie de gouvernabilité** qui envisage le risque en termes de surveillance, de discipline et de régulation pour l'organisation (Foucault, 1984). Selon cette théorie, la mobilisation des risques est conçue comme une stratégie de régulation du pouvoir, où les risques deviennent une sorte d'obligations qui supposent l'autocontrôle, la recherche d'informations et l'amélioration continue et permanente des performances (Ewald, 1996). En troisième et dernier lieu, on trouve **la théorie de la société du risque** (Beck, 2001 ; Giddens, 2002). Cette théorie prône l'idée selon laquelle les risques en tant que dangers

réels, sont considérablement multipliés en raison même des modes de fonctionnement surtout des sociétés industrielles.

2.1.3 Les typologies des risques de l'entreprise

La diversification des fonctions de l'entreprise rend nécessaire la construction d'une typologie des risques auxquels celle-ci est confrontée. Dans la littérature, on trouve plusieurs typologies des risques de l'entreprise, chaque auteur fait sa classification sur des critères bien déterminés. Selon Gillon (2007), plusieurs distinctions sont proposées pour caractériser les risques de l'entreprise. L'une des plus ancienne et traditionnelle est celle proposée par Knight (1921). La littérature reconnaît à l'auteur sa fameuse distinction entre le risque et l'incertitude. En effet, contrairement au risque, l'incertitude n'est pas probabilisable. La deuxième distinction faite est entre *les risques objectifs* et *les risques perçus*. Selon Goddard et al. (2002). Cette distinction rend difficile leur évaluation, mais elle est très intéressante dans la mesure où elle permet de mettre en évidence le rôle des biais cognitifs et des représentations dans l'appréhension des dangers par les individus (Weck, 1969 ; Duncan, 1974 ; Downey et Slowm, 1975 ; Persais, 1999).

Nous notons d'après cette figure que les risques de l'entreprise prennent, de plus en plus, une dimension **qualitative, humaine et organisationnelle** ; plutôt que, financière, technique et matérielle. Ainsi, l'auteur insiste sur le fait que, dans le contexte économique actuel, trois types de risques sont de plus en plus importants et sensibles : les risques

environnementaux (liés à l'environnement externe de l'entreprise), les risques *économiques* (liés aux activités de l'entreprise) et les risques *sociaux* (liés à l'environnement interne de l'entreprise). L'auteur souligne que la part grandissante de l'intangible et de l'émotionnel dans le risque, ainsi que le développement de certaines pratiques telles les pratiques de certifications ou de la RSE, mettent l'accent beaucoup plus sur ces trois volets.

C'est sur cette dernière typologie que notre analyse se base. En effet, dans le cadre de notre recherche l'accent sera mis sur *les risques sociaux* de l'entreprise. L'importance et la spécificité qu'ont les employés en tant que partie prenante, laissent la prospérité, la performance et la survie de l'entreprise, dépendantes dans une large mesure, des ressources humaines qui la composent (Tahri, 2010).

Ainsi, les risques sociaux de l'entreprise sont définis, selon Matory et al. (1993), comme des déséquilibres perturbateurs qui prennent souvent la forme de conflits, d'instabilité de la main-d'œuvre et de démotivation du personnel (cité par Tabeti et Bendiaballah, 2009). Perrité (2005), de son côté, considère le risque social comme une probabilité pour une entreprise de subir un dommage et ses conséquences, du fait d'un danger possible ou aléatoire, découlant de la participation des personnes à son fonctionnement. Dans le même sens, Labbé et Landier (2005), le définissent comme un risque d'origine **interne** à l'entreprise, souvent lié aux disfonctionnements et à la détérioration du climat social. Ainsi, les risques sociaux de l'entreprise ne sont pas dus seulement aux conflits, affirment Landier et Merck

(2007), mais résultent également des comportements des employés. Les deux auteurs précisent que, pour l'entreprise, il s'agit de savoir ce qui pousse les employés à faire preuve de négligence, à s'absenter sans causes réelles, à chercher à quitter l'entreprise, voir à se lancer dans un mouvement de grève.

En nous basant essentiellement sur les travaux de Labbé et Landier (2005), les risques sociaux de l'entreprise sont envisagés selon deux aspects essentiels :

1) L'aspect socio-organisationnel

L'aspect socio-organisationnel du risque renvoie essentiellement au désengagement et démobilitation des employés par rapport à leur travail, ainsi, nous allons parler de l'un des **Risques Socio-Organisationnels de l'entreprise**.

Ce dernier est dû, selon Albanie et al, (2010), aux différentes décisions organisationnelles, estimées discutables, contradictoires ou maladroites, ou encore à une rupture directe au milieu du travail. Baggio et Sutter (2008) définissent le RSO (pour Risque Socio-organisationnel) comme la capacité du corps social à limiter sa coopération avec l'organisation. Ainsi, il apparaît évident que le RSO est directement lié au **désengagement des employés au travail** (Labbé et Landier, 2005).

L'émergence d'une perte de sens du travail, comme l'affirment Autissier et Wacheux (2006), se matérialise par un mouvement de désengagement des salariés, ainsi, le plaisir de travailler dans un groupe et autour d'objectifs communs, est perdu. Pour les deux auteurs un employé désengagé « *ne s'intéresse plus qu'à son poste de travail, sans se soucier si son activité répond aux attentes des*

clients et des collègues » (p.59). Ils insistent aussi sur le fait que la perte du sens du travail peut engendrer un désavantage concurrentiel pour l'entreprise, dans la mesure où, la réactivité, la flexibilité et créativité des employés seront remises en cause. Les deux auteurs affirment aussi, que la réputation de l'entreprise joue un rôle très important : une entreprise disposant d'une bonne réputation, a des employés plus engagés que celle dont la réputation est moins bonne. Ainsi Autissier et Wacheux (2006) expliquent le phénomène de désengagement des employés au travail à travers un modèle nommé « *Spirale de Désengagement* ».

La première phase (celle du questionnement qui englobe les étapes de perturbation et d'interrogation) traduit la situation d'un employé qui ne trouve plus dans ses activités quotidiennes les motifs dont il a besoin pour s'engager. En même temps, à cause d'un fort sentiment d'attachement à la situation (peur de perdre ses avantages, rompre avec ses habitudes), il n'ose pas tous remettre en cause (cité par Christin et Moulette, 2008).

La deuxième phase (celle de posture qui regroupe les étapes de contestation et de retrait) renvoie à la situation où le salarié est obligé de donner clairement son avis. Avis qui l'entraînera progressivement vers une situation de non retour provoquant un retrait partiel ou total du travail (cité par Christin et Moulette, 2008).

La troisième et dernière étape (celle d'action qui regroupe les étapes d'opposition et de rupture) traduit la situation où l'employé manifeste

publiquement son désaccord. Le climat social est à ce point détérioré ce qui pousse au conflit.

Pour Christin et Moulette (2008), la spirale de désengagement peut être complétée par une approche plus transversale, et moins chronologique décrite par Bakker et Schaufeli (2008).

Ainsi, dans le cas de notre recherche, nous allons parler d'un **risque socio-organisationnel** qui renvoie au Désengagement des employés au travail, suivant la définition d'Autissier et Wacheux (2006), pour qui le désengagement de l'employé est lié à *la perte du sens du travail*. Cependant, notre analyse ne suivra pas le modèle chronologique de la « *spirale de désengagement* », mais sera, plutôt, rattachée à la deuxième approche de Bakker et Schaufeli (2008), pour qui l'employé est engagé au travail en fonction de ses perceptions à l'égard la réputation de l'organisation.

2) L'aspect psycho-social

Cet aspect renvoie généralement aux éléments cognitifs et émotionnels des employés, ce qui nous pousse à distinguer alors, *l'un des Risques Psycho-sociaux de l'entreprise*. Ce risque concerne, selon Pezé (2010), les dysfonctionnements résultant de la situation du stress au travail. Ce dernier lorsqu'il est chronique, peut provoquer plusieurs troubles affectant les employés dont l'épuisement professionnel (Uouanières, 2006 cité par Pezé, 2010). Pour Cox (1993 cité par Lefebvre et Poirot, 2011) la notion du risque Psycho-social reste une notion à contours flous suite à l'ambiguïté qui entourent les liens entre les causes et les conséquences de certains phénomènes.

Lefebvre et Poirot (2011) le définis « *comme un risque qui correspond à un danger qu'un contexte de travail fait peser sur la santé psychologique d'un salarié* ». Pour Lerouge (2009) les risques psychosociaux est une catégorie des risques sociaux de l'entreprise rattachée aux conditions de travail et regroupent : le stress, le harcèlement, la souffrance, l'épuisement professionnel, voir le suicide. Dans le cadre de notre recherche, le risque Psycho-social sera analysé à travers le sentiment de **l'épuisement émotionnel ressenti par les employés au travail**.

Le terme d'épuisement professionnel, connu sous le nom du « *burnout* » est relativement récent (Lourel, Guenguen et Mouda, 2007). Issu de la psychologie, ce syndrome est devenu aujourd'hui l'un des sujets d'actualité et dans plusieurs disciplines, à l'instar des sciences de gestion (Heutte, 2008). Selon Heutte (2008), ce modèle identifie trois construits essentiels :

❖ *L'épuisement émotionnel* : renvoie au sentiment qu'a l'individu d'être vidé émotionnellement à cause du travail (Lourel et al, 2007). Cette dimension est considérée selon Maslach et Jackson (1981, 1986 cité par Renaud, 1991) comme le principal indicateur de l'épuisement professionnel.

❖ *La dépersonnalisation au travail* : renvoie à la prise de distance de l'employé à l'égard de ceux qui sont sous sa responsabilité (Lourel et al., 2007). Le salarié développe ainsi des attitudes négatives envers les personnes qui sont en contact avec lui (Renaud, 1991). Maslach (1981)

a remplacé le terme de dépersonnalisation par le terme de « cynisme », que Daloz et al. (2005 cité par Heutte, 2008) associent au fait que l'employé perçoit les autres comme des adversaires ou des objets, allant jusqu'à les maltraiter.

❖ *La non-compétence professionnelle* : ce facteur se réfère au sentiment d'incompétence professionnelle et de manque d'accomplissement personnel au travail (Renaud, 1991). Accompagnée d'une détérioration de l'estime de soi, l'employé a alors le sentiment de ne pas atteindre ses objectifs et est convaincu de son aptitude à répondre effectivement aux attentes de son entourage (Heutte, 2008).

Dans le cadre de notre étude, suivant les recherches antérieures qui se sont intéressées à la relation entre la RSE et les risques Psycho-sociaux de l'entreprise, nous ne focaliserons que sur la première dimension du modèle de Maslach (1981), à savoir l'épuisement émotionnel des employés au travail, et nous analyserons ainsi l'impact de la RSE sur **le risque psycho-social** à travers le degré d'épuisement émotionnel ressenti par l'employé au travail.

Ainsi, nous pouvons conclure que, les scandales à répétition des grandes entreprises (Igalens et Gond, 2008), le changement climatique et les demandes sociales plus importantes des différentes parties prenantes (Tahri, 2010), mettent l'entreprise face à de multitudes risques, pouvant toucher les ressources les plus stratégiques de l'entreprise, telles les

ressources humaines. Les risques sociaux de l'entreprise, envisagés sous l'angle des risques Socio-Organisationnel et Psycho-social, sont selon plusieurs auteurs la cause primordiale des coûts cachés susceptibles de détériorer la rentabilité de l'entreprise, sa performance économique et sociale (Landier et Labbé, 2005 ; Landier, 2008).

La RSE, en tant que démarche traduisant en pratique la stratégie du développement durable, englobe dans son pilier « Social », tous ce qui est lié aux ressources humaines de l'entreprise. Les employés et leur gestion sont alors inscrits au cœur même de la démarche RSE (Gond, 2006 ; cité par Tahri, 2010). Ainsi, la section suivante sera essentiellement consacrée à la détermination de l'impact de la RSE sur la réduction des risques Socio-Organisationnel et Psycho-social liés aux employés.

2.2. L'impact de la RSE sur le risque socio-organisationnel

La relation entre la RSE et le risque socio-organisationnel n'a pas été traitée directement par la littérature. Il convient d'abord de rappeler que le R.S.O est relatif à la perte du sens du travail par l'employé et sa démobilisation. Ainsi, pour investir les liens théoriques et empiriques qui rattachent la RSE à ce risque, nous nous concentrons sur les recherches qui ont traité les effets de la RSE sur l'engagement des employés. Pour étudier ce phénomène, les auteurs se sont basés sur deux théories : celle de « *l'identification sociale* » et celle de « *l'échange social* ».

2.2.1. La théorie de l'identification sociale

Issue des travaux de la psychologie sociale (Semache, 2006) et mobilisée dans les travaux en sciences de gestion, l'idée fondamentale sur laquelle se base cette théorie est que l'individu a une double identité (Ashforth et Mael, 1989 cité par Mercier, 2010). Ces deux facettes de l'identité caractérisent : l'identité individuelle, qui renvoie aux caractéristiques personnelles de l'individu ; et l'identité sociale, qui traduit la connaissance qu'a celui-ci d'appartenir à un groupe social et de l'importance liée à cette appartenance (Tajfel, 1972 ; Tajfel et Turner, 1986 cité par Mercier, 2010). Ainsi, tout individu dérive son identité sociale à partir d'un processus d'identification à son organisation (Tahri, 2010).

En effet, en se basant sur les travaux de Tajfel (1972) et ceux de Bhattacharya et al. (1995), Mercier (2010) souligne que les personnes se focalisent sur les différences qui existent entre les groupes, et mettent en avant leurs ressemblances au sein d'un seul groupe. L'identification sociale sera, alors, issue de la catégorisation des individus, de la distinction et du prestige du groupe. De leur côté, Ashforth et Mael (1989) affirment que l'individu soutient toujours les organisations qui sont cohérentes avec son identité, ce qui permet de dire que l'identité sociale d'une personne reflète sa perception d'unicité avec un groupe d'autres personnes (Mercier, 2010). Tahri (2010) affirme alors que, les individus vont, plus probablement, s'identifier à des organisations (groupes) qu'ils perçoivent comme ayant une meilleure réputation et

une image plus attractive (Dutton et al., 1994), couronnées de succès et prestigieuses (Fisher et Wakefield, 1998 ; Van Riel et Prun, 2001), et parfois « *à buts non lucratifs* » (Tajfel, 1982). L'auteure souligne que, ces qualités attribuées à une organisation, contribuent à forger et renforcer « *l'amour propre et la fierté* » des personnes qui la composent.

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

2.2.2. La théorie de l'échange social

En effet, Tahri (2010) précise que, dans certains cas, les employés sont obligés de répondre aux actions positives qu'ils perçoivent de l'entreprise. Cette obligation dépendra de l'importance accordée par ceux-ci aux actions de la RSE appliquées par l'entreprise. Ainsi, l'idée est que, les pratiques socialement responsables qui ont fait de la réputation de l'entreprise une ressource stratégique, prouvent la capacité de l'entreprise à être digne de confiance, ce qui fait résulter une obligation de réciprocité par les employés

(Tahri, 2010). Ces derniers seront alors « *obligés* » de démontrer leur loyauté et leur engagement à l'égard de l'entreprise.

Nous pouvons conclure que, suivant un sentiment d'identification sociale à une entreprise ayant une meilleure réputation suite à son engagement social, ou réagissant à une obligation réciproque imposée par l'entreprise, les employés ont tendance à manifester leur fidélité, loyauté et engagement envers l'entreprise ayant une meilleure réputation.

2.3 .La relation entre la RSE et le Risque socio-organisationnel

Comme on l'a déjà avancé, les liens entre la RSE et le R.S.O n'ont pas été traités de façon directe par les recherches en sciences de gestion. Cependant, Plusieurs études ont confirmé la relation existante entre une meilleure réputation de l'entreprise, due à son engagement social (perceptions des parties prenantes et en particulier des employés), et l'engagement des salariés au travail (Maignan et Ferrell et Hult, 1999)

En effet, c'est sur un échantillon de 4712 employés dans le secteur de banque en Grande Bretagne, que Brammer, Millington et Rayton (2005) ont confirmé que l'implication de l'entreprise dans une démarche RSE améliore l'engagement affectif de ses employés. Les auteurs ont approché le concept RSE par trois aspects essentiels : les perceptions des employés de la réputation de leur entreprise, les procédures judiciaires appliquées dans l'entreprise, et les programmes de formation dédiés aux salariés. Dans le même sens, Enriquez (1997) affirme que la réputation éthique et sociale d'une entreprise traduit la volonté de l'entreprise de répondre à l'exigence de motivation et

de mobilisation active de ses employés. En effet, le paradigme dominant des recherches sur la réputation considère cette dernière comme un « contenu informationnel » (Tournois, 2008). En situation d'asymétrie d'information, la réputation de l'entreprise est susceptible de jouer le rôle indirect d'indicateur de la performance sociale de l'entreprise véhiculant, ainsi, un signal positif à destination de parties prenantes telles que les marchés financiers/boursiers, les consommateurs ou bien les employés (Tournois, 2008).

Ce rôle que joue la réputation de l'entreprise est confirmé dans les travaux de Maignan, Ferrell et Hult (1999). Les résultats de l'étude ont confirmé que les entreprises dont les réputations se sont améliorées suite à l'implication dans des démarches sociétales, ont arrivé à améliorer le degré d'engagement de leurs employés dans le travail. Maignan et Ferrell (2001) ont repris l'étude dans le contexte Français et sur un échantillon de 120 entreprises, et ont confirmé, une fois de plus, que les entreprises ayant une meilleure réputation suite à leurs engagements dans une démarche RSE, ont des employés plus engagés dans leur travail et envers leur entreprise.

Ainsi, nous constatons que, la littérature a confirmé maintes fois l'impact positif d'une réputation améliorée par l'implication des entreprises dans une démarche RSE, sur l'engagement des employés au travail et envers leurs entreprises. Ce qui nous conduit à déduire que l'entreprise engagée dans une démarche RSE, à travers sa réputation perçue par les employés, diminue le risque

de leur désengagement au travail et ainsi son R.S.O.

2.4. L'impact de la RSE sur le risque psycho-social

Les liens qui relient la RSE au R.P.S (pour risque psycho-social) ont été abordés dans la littérature de façons différentes. Alors que la recherche en psychologie suppose que la RSE amplifie et introduit de nouveaux RPS, quelques études récentes en sciences de gestion confirment le contraire.

Travaillant dans une entreprise socialement responsable, dont les impacts des activités sont, supposées, être positives et bénéfiques pour les autres et pour la société en générale, améliore la perception qu'a l'employé de son image de soi, il se sentira du coup plus utile, reconnu et respecté par la société, suite à sa contribution dans le bien-être d'autrui, ce qui constituera une barrière contre les sentiments de stress et d'épuisement professionnel (Grant et Sonnentag, 2009).

S'identifier à une entreprise intégrant une démarche RSE dans sa stratégie se traduit par une perception d'unicité avec l'entreprise (Mercier, 2010). Cette perception d'unicité renvoie à l'appropriation par l'individu des valeurs et des objectifs de cette entreprise, dont le bien être d'autrui et de la société en générale constituent l'un des buts les plus fondamentaux, permettant ainsi au salarié de percevoir ses tâches, ses actions et ses expériences comme ayant un impact positif sur les autres et sur la société. M.Grant et Sonnentag (2009), affirment que les démarches sociales (la RSE, la citoyenneté et le développement

durable) promeuvent l'inclusion du salarié dans le corps social, ce qui lui permettra de se voir, non pas comme un simple employé, mais comme un agent aidant les autres, et actif dans la société. Le sentiment d'aide à autrui le poussera à se sentir plus personnellement compétent, et socialement valorisé et accepté (M.Grant, 2007, 2008). Cette perception de l'impact positif du travail sur les autres est appelée selon Grant et Compelle (2007) « *l'impact pro-social perçu* » du travail. Les deux auteurs le définissent comme : « le jugement qu'a l'employé que ses actions et ses tâches (son travail) sont bénéfiques pour les autres ».

En effet, les études de Grant et Sonnentag (2007, 2009) se sont basées sur des entreprises dont le degré de responsabilité sociale et de citoyenneté dépasse les seuls cadres économiques et contractuelles. Les deux auteurs ont choisi deux échantillons d'employés : le premier représente des collecteurs de fonds professionnels appartenant à des universités publiques américaines, alors que le deuxième est composé d'employés d'entreprise d'assainissement. Les deux échantillons choisis appartiennent à des entreprises qui sont reconnues comme socialement responsables, dont l'activité principale est clairement dédiée à la satisfaction des besoins de la société (Grant et Sonnentag, 2009).

Les deux auteurs ont insisté sur le fait que leur étude contribue à la littérature intéressée par l'analyse de l'impact positif des démarches sociales (RSE, citoyenneté et développement durable) sur la performance

économique de l'entreprise et cela en démontrant que, travaillant pour une entreprise socialement responsable améliore l'impact pro-social perçu du travail ce qui diminue l'épuisement émotionnel chez les employés et fait rehausser leurs productivités (Grant et Sonnentag, 2007, 2009).

Pour expliquer l'effet de l'impact pro-social perçu du travail sur l'épuisement émotionnel des employés, Grant et Sonnentag (2007, 2009) se sont basés sur l'idée que l'épuisement émotionnel est du, essentiellement, à un degré de démotivation fort et une évaluation de soi négative. Les deux auteurs se sont alors appuyés sur les théories de « l'autorégulation » et celle de « préservation des ressources » pour démontrer une telle relation.

2.4.1. La théorie de l'autorégulation

Cette théorie se base sur l'idée principale que le comportement de l'individu est régulé par comparaison entre une situation standard, qu'il s'efforce d'atteindre, et les résultats qui découlent de ces tentatives de réussite. Appliquée aux comportements des employés au travail, les salariés démotivés et ayant une négative évaluation de soi, s'obligent et s'efforcent à effectuer leurs travaux. En comparant leurs efforts aux résultats qui en découlent, les employés essaient d'ajuster leurs comportements, de s'autoréguler pour surmonter leurs doutes, ce qui leur demande un effort psychique remarquable, les poussant parfois à l'épuisement émotionnel (Bolino et Turnley, 2005 cité par Grant et Sonnentag, 2009).

Parmi les approches fondamentales suivies par les auteurs pour

appréhender toute relation explicative du syndrome de l'épuisement professionnel, Grant et Sonnentag (2009) se sont penchés sur l'approche en termes d'épuisement des valeurs motivationnelles (Hilbesleben et Buckley, 2004 cité par Abord De Chatillon et Neuveu, 2010). Cette approche explique l'épuisement émotionnel et professionnel par une réduction des ressources valorisé par l'individu, qui est plus connue sous le terme de la théorie de préservation des ressources de Hobffoll (1989 cité par Abord De Chatillon et Neuveu, 2010). Cette dernière se base sur l'idée que l'individu s'efforce de conserver, de protéger et de construire quelques ressources, et se sent menacé lors d'une perte potentielle ou réelle de ces dernières (Pimpeterre, 2011). Les ressources intangibles liées aux caractéristiques personnelles des individus (telle l'estime de soi, l'optimisme, motivation...etc.) sont des ressources qui réduisent, généralement, les effets du stress au travail. Selon Pimpeterre (2011), la perte d'une ressource intangible pousse les individus à changer le centre de leur attention pour ne se focaliser que sur ce qu'ils peuvent gagner (plus de motivation, image de soi plus positive) et n'ont pas ce qu'ils peuvent perdre. Ainsi, Grant et Sonnentag (2009) affirment que l'entreprise, et en intégrant une démarche RSE, arrive à détourner l'attention des employés démotivés et ayant une évaluation de soi négative (changer le centre d'attention), vers les effets positifs de leur travail sur les autres. Les deux auteurs insistent sur le fait que c'est la perception d'aider les autres, et non pas l'acte lui-même, qui est la raison

fondamentale qui influence l'état effectif des employés, leur permettant ainsi de préserver leurs ressources intangibles.

2.5. L'impact de la RSE sur les risques sociaux

Les employés ne sont pas des parties prenantes comme les autres (Tahri et Igalens, 2008), leur capacité d'influence peut mettre toute action sociale développée par l'entreprise en péril (Barnett, 2007), du fait qu'ils peuvent être à l'origine d'une action RSE, le plus souvent, ses acteurs principaux, et dans certains cas, les bénéficiaires (cité par Tahri et Igalens, 2008).

Encrée dans le sens même d'une démarche RSE, le but de contribuer au bien être d'autrui et de la société en général devient le but individuel de chaque employé, lui permettant de se sentir plus compétant, plus utile et de percevoir son travail contribuant au bien être des autres. Cette dernière expression renvoie à ce qu'appelle Grant et Compbelle (2007) « *l'impact pro-social perçu* » du travail, qui renvoie au fait que l'employé perçoit son travail comme bénéfique pour les autres. Ainsi, la RSE en tant que démarche, peut aider l'entreprise à améliorer les perceptions de ses employés pour les impacts de leurs actions sur la société. En effet, les employés les moins motivés et qui ont une évaluation négative de « soi », arrivent, à travers leurs perceptions positives pour l'impact de leur travail sur les autres, à s'autoréguler en détournant leurs attentions vers leur utilité pour le bien-être de la société, préservant ainsi leurs ressources psychologiques. De ce fait, nous pouvons déduire que l'entreprise socialement responsable renforce le

sentiment positif du concept de « soi », ce qui permettra aux employés de percevoir leur travail comme étant bénéfique pour les autres, et ce qui constituera finalement une barrière face à l'un des risques psycho-sociaux de l'entreprise (le sentiment de l'épuisement émotionnel) (Ashforth et Mael, 1989 cité par Cultiaux et Swaen, 2001).

3. Résultats et discussions

Après avoir opérationnaliser nos variables, il convient de préciser la méthodologie suivi pour le développement d'échelle de mesure pour le questionnaire d'enquête, ainsi que celle retenue pour le test des hypothèses de recherche.

3.1. Présentation de l'entreprise CEVITAL

Le Groupe CEVITAL est une société par actions, créée par des fonds privés en Mai 1998. Constituant un conglomérat algérien de l'industrie, le groupe est présent dans plusieurs secteurs porteurs, néanmoins, il se spécialise principalement dans l'industrie agroalimentaire. En effet, depuis 2008, le Groupe CEVITAL englobe 26 filiales réparties sur 6 pôles d'activités, à savoir : l'agroalimentaire, l'industrie, la grande distribution, les services, l'automobile et l'immobilier. De nos jours, la filiale CEVITAL Agro-industrie se positionne en tant que leader dans le secteur de l'agroalimentaire en Algérie. En effet, ce complexe agroalimentaire, implantée à l'extrême-Est du port de Bejaia, est constitué de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit, ainsi, son développement par divers projets en cours de réalisation. Par ailleurs, l'expansion et le développement de l'entreprise, durant ces 10 dernières

années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses, incarnant, par conséquent, le fleuron de l'économie algérienne. En effet, soucieuse d'accomplir son devoir à l'égard de la société, CEVITAL a, depuis le 12 juin 2014, signé un accord de partenariat de trois ans avec le Groupe français Sup de Co La Rochelle.

3.2. Validation de l'échelle de mesure du risque socio-organisationnel

3.2.1. L'analyse factorielle exploratoire (ACP) et test de fiabilité

La lecture des résultats obtenus pour la variable risque socio-organisationnel codifiée « DESE » permet de montrer que :

- **Le test de Bartlett est significatif ($p = 0.000$)**, ce qui nous permet de rejeter, sans risque, l'hypothèse de nullité des coefficients ;
- **Le test KMO**, dont la valeur est égale à **0.725**, est jugé comme **moyen**.

Ce qui nous autorise la factorisation. L'ACP, lancée sur les 4 items composant l'échelle de mesure de cette variable, a permis de dégager une seule composante principale, qui restitue **67.425 %** de la variance totale expliquée (**une bonne** représentation). L'examen des communalités nous conduit à ne supprimer aucun item. En effet, chaque item représente une communalité supérieure à 0.4 (comprises entre 0.502 et 0.830), et une **très bonne** contribution factorielle (coefficients compris entre 0.709 et 0.911). L'étude de la fiabilité de cette échelle de mesure a démontré que les items sont corrélés entre eux (Annexe1). La valeur de

l'Alpha de Cronbach ($\alpha = 0.8159$) montre une **excellente** cohérence interne de cette échelle de mesure, résultats qui nous permis de dire que

l'échelle unidimensionnelle de la variable 'risque socio-organisationnel' est fiable.

3.2. 2. Analyse confirmatoire et test de validité

sur les 100 répondants, et ceux de l'AFC :

Le tableau suivant montre les résultats de la deuxième ACP effectuée

Tableau n°1 : Le résumé des analyses ACP et AFC effectuées sur l'échelle de mesure DESE pour 100 répondants

Démarche	Résultats des analyses réalisées pour l'échelle DESE
- ACP	- KMO = 0.776, le test de Bartlett est significatif - Un seul facteur retenu expliquant 62.77% de la variance totale expliquée - Alpha de Cronbach = 0.798
- AFC	- X ² normé = 0.968 - RMSEA = 0.000 - GFI = 0.99 - AGFI = 1.00
- Fiabilité	- Rho de Jöreskog = 0.805
- Validité convergente	- Rho de validité convergente = 0.510

Source : élaboré par nos soins à partir de l'enquête de terrain, 2020.

Le tableau ci-dessus montre que l'ACP réalisée sur cette échelle permet de constater l'existence d'un seul facteur expliquant **62.77%** de la variance totale. La valeur de l'alpha de Cronbach montre **une très bonne** cohérence interne de l'échelle (**$\alpha = 0.798$**). Les résultats de l'AFC montrent que les valeurs des indices d'ajustement du modèle de mesure de la variable 'risque socio-organisationnel' permettent de conclure que le modèle s'ajuste d'une manière **très satisfaisante** aux données empiriques.

convergente est également **acceptable** puisque la valeur du Rho de validité convergente est supérieure à 0.5 (**0.510**).

La valeur du Rho de Jöreskog (**0.805**) montre que l'échelle unidimensionnelle qui mesure le 'Désengagement au travail' présente **une excellente** cohérence interne, ce qui confirme sa fiabilité. Sa validité

Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires montrent que l'échelle unidimensionnelle - à 4 items - que nous avons adoptée pour mesurer le désengagement des employés au travail est fiable et valide. Les différents indices d'ajustement ont permis de conclure que le modèle s'ajuste bien aux observations, et la faible valeur des résidus nous a permis de confirmer la structure générale du modèle.

3.3. Validation de l'échelle de mesure du 'risque psycho-social'

3.3.1. L'analyse factorielle exploratoire (ACP) et test de fiabilité

Les résultats observés pour la variable risque psycho-social, codifiée « EPUI » montrent que :

- **Le test de Bartlett est significatif ($p = 0.000$)**, permettant de rejeter, sans risque, l'hypothèse nulle.
- **Le test de KMO**, dont la valeur est égale à **0.738**, est jugé comme étant **moyen**.

Ainsi, l'analyse factorielle est autorisée. En effet, l'ACP, lancée sur les 9 items qui composent l'échelle de mesure de la variable 'risque psycho-social', montre l'existence d'un seul facteur qui représente, d'une manière **assez bien**, la variance totale expliquée (**41.293 %**). L'examen des communalités nous a poussés à ne retenir que 5 items : epui1, epui2, epui3, epui5 et epui9, ayant des communalités supérieurs à 0.4, et de

Tableau n°2 : Le résumé des analyses ACP et AFC effectuées sur l'échelle de mesure EPUI pour 100 répondants

Démarche	Les résultats des analyses effectuées sur l'échelle de mesure EPUI
- ACP	- KMO = 0.781 , le test de Bartlett est significatif - Un seul facteur retenu expliquant 65.63 % de la variance totale expliquée - Alpha de Cronbach = 0.863
- AFC1	- X² normé = 5.538 - RMSEA = 0.214 - GFI = 0.905 - AGFI = 0.716 - CFI = 0.923
- AFC2	- X² normé = 1.111 - RMSEA = 0.033 - GFI = 0.983 - AGFI = 0.934 - CFI = 0.998
- Fiabilité	- Rho de Jöreskog = 0.861
- Validité convergente	- Rho de validité convergente = 0.569

bonnes contributions factorielles (comprises entre **0.637 et 0.767**). Une ACP a été relancé sur les 5 items retenus (Annexe 2). Les résultats obtenus montrent une détérioration de la valeur du KMO (passée de **0.738 à 0.664**), mais une nette amélioration du pourcentage de la variance totale expliquée (passé de **41.293 % à 57.170%**).

L'étude de la fiabilité de cette échelle de mesure a démontré que les items sont corrélés entre eux. La valeur de **l'Alpha de Cronbach ($\alpha = 0.750$)** démontre une **très bonne** cohérence interne de cette échelle de mesure, résultats qui nous permis de dire que l'échelle unidimensionnelle de la variable 'risque psycho-social' est fiable.

3.3.2. Analyse confirmatoire (AFC) et test de validité

Le tableau suivant montre les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires (Annexe 3) effectuées sur les 100 répondants :

Source : élaboré par nos soins à partir de l'enquête de terrain, 2020.

Les résultats de l'ACP montrent l'existence d'un seul facteur restituant **65.63 %** de la variance totale expliquée. La valeur de l'alpha de Cronbach ($\alpha = 0.863$) montre que l'échelle de mesure de 'l'Épuisement émotionnel' présente une **excellente** cohérence interne.

Les résultats de la première AFC montrent un **X² normé** qui est supérieur au seuil toléré de 5 (**5.538**) et un **RMSEA** largement supérieur à 0.1 (0.214), des résultats qui conduisent, à priori, au rejet du modèle. Cela est dû aux deux items epui1 et epui2, qui expliquent moins de 40% des variances totales des construits auxquels ils sont rattachés, ils sont plutôt expliqués par leurs erreurs. Ainsi, afin d'améliorer la qualité d'ajustement de cette échelle (et évitant d'éliminer les deux items, une AFC du deuxième ordre est réalisée (Roussel et al, 2002). Les résultats de la deuxième AFC montrent une **amélioration nette** des valeurs des indices d'ajustement, ce qui nous permet de conclure que le modèle représente de façon **très satisfaisante** les observations.

La valeur du Rho de Jöreskog (**0.861**) confirme que l'échelle unidimensionnelle de 'risque psychosocial' présente une **excellente** cohérence interne. Sa validité convergente est également **acceptable**, puisque la valeur du Rho de validité convergente (**0.569**) est supérieure à 0.5.

Les analyses factorielles exploratoires et confirmatoires effectuées nous permettent de dire que l'échelle unidimensionnelle qui mesure l'épuisement émotionnel au travail **est fiable et valide**. Les différents indices d'ajustement ont permis de conclure que

le modèle s'ajuste bien aux observations, et la faible valeur des résidus nous a permis de confirmer la structure générale du modèle de mesure de la variable EPUI.

3.4. L'effet modérateur et les effets médiateurs : test des hypothèses

En effet, la multi-dimensionnalité de la variable explicative de notre modèle de recherche nous a conduit à décliner nos principales hypothèses de recherche en sous hypothèses.

Les résultats indiquent qu'il n'existe, à priori, aucune relation directe statistiquement significative entre la dimension Ethico-Economique de la responsabilité de l'entreprise et le désengagement des employés au travail (Etape1 non vérifiée : $t=0.589$, $p=0.557$). Cela peut justifier la médiation dans la mesure où l'impact deviendrait peut être significatif si au moins une variable médiatrice est susceptible de l'expliquer théoriquement (Cohen et Stewart, 1988). Néanmoins, les résultats des deux étapes suivantes de la démarche de Baron et Kenny (1986) infirment l'existence d'un tel effet de médiation. En effet, malgré la significativité statistique de la relation positive entre la Responsabilité Ethico-Economique de l'entreprise et sa réputation perçue (Etape2 vérifiée : $t=30388$, $p=0.001$), le lien entre les deux variables 'réputation perçue de l'entreprise' et 'risque socio-organisationnel' est statistiquement non significatif ($t= -0.564$, $p=0.574$). Ce qui nous pousse à **rejeter l'hypothèse H1**.

Ce résultat signifie que l'impact d'une Responsabilité à caractère Ethico-Economique de l'entreprise sur

le risque socio-organisationnel de l'entreprise n'est pas expliqué **seulement** par la réputation perçue de l'entreprise. Il existe d'autres facteurs qui interviennent dans cette relation et qui devraient être pris en considération.

Les résultats des régressions effectuées afin de tester l'hypothèse **H2** indiquent que, le lien direct de la Responsabilité Ethico-Economique sur le risque psycho-social n'est statistiquement pas significatif (**Etape1 non vérifiée : $t = -0.338$, $p = 0.736$**). La relation entre la Responsabilité Ethico-Economique et l'impact pro-social perçu du travail est, elle aussi, non significative statistiquement (**Etape2 non vérifiée : $t = 1.412$, $p = 0.161$**). Le même résultat est indiqué pour la relation entre l'impact pro-social perçu du travail et le risque psycho-social (**$t = 0.037$, $p = 0.970$**), ce qui nous poussent à **rejeter l'hypothèse H2**.

Ces résultats montrent que l'impact pro-social perçu du travail ne permet pas, à lui seul, d'expliquer les mécanismes qui lie la Responsabilité Ethico-Economique au risque psycho-social relatif à l'épuisement émotionnel des employés au travail, il existe d'autres facteurs qui influencent cette relation.

Nous pouvons conclure que l'impact pro-social perçu du travail ne peut pas expliquer, à lui seul, comment la RSE agit sur le risque psycho-social de l'entreprise (lié au sentiment d'épuisement émotionnel des employés au travail).

4. Conclusion

Notre recherche s'est basée sur des travaux indiquant que l'amélioration de la réputation perçue de l'entreprise, suite à un engagement dans une démarche RSE, a un effet positif sur le comportement des employés, ainsi que, l'engagement de l'entreprise dans une démarche RSE agit positivement sur les perceptions des employés à l'égard de l'impact pro-social de leur travail. Ce constat est argumenté à travers les théories de l'identification sociale, et de l'échange social pour le risque de désengagement des employés au travail, et la théorie de l'autorégulation et celle de préservation des ressources pour le risque d'épuisement émotionnel.

A travers l'analyse de cette revue de la littérature, nous avons conclu que, s'engager activement dans une démarche RSE, permet à l'entreprise d'améliorer les perceptions qu'ont les parties prenantes à son égard, en particulier ses employés. Ces derniers ont tendance à s'identifier aux valeurs prônées par l'entreprise, et à se voir comme des agents actifs dans la société. Ce ci améliore leurs perceptions à l'égard de l'entreprise et de l'impact de leur travail et fait minimiser les risques de désengagement et celui de l'épuisement émotionnel.

Les résultats des tests effectués nous ont permis de constater que l'impact pro-social perçu du travail n'explique pas les mécanismes de la relation qui lie la RSE aux risques socio-organisationnels et psycho-social de l'entreprise.

5. Liste bibliographique

• Livres :

- 1- AUTISSIER D. et WACHEUX F., (2006). Manager par le sens : les clés de l'implication au travail. Paris : Editions d'Organisations.
- 2- BRUNET S., (2012), Articuler risques, planification d'urgence et gestion de crise , Édition De Boeck Supérieur
- 3-LANDIER H. et LABBE D., (2005). Le management du Risque Social. Paris : Editions d'Organisations.
- 4- LEFEBVRE B. et POIROT M., (2011). Stress et risques psychosociaux au travail : comprendre, prévoir et intervenir. Paris : Edition Elsevier Masson.
- 5- LEROUGE L., (2009). Risques psychosociaux au travail. Paris : Edition l'Harmattan.
- 6- ROUSSEL P., (2005). Méthodes de développement d'échelles pour Questionnaires d'enquête. In : ROUSSEL P. et WACHEUX F., Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences sociales , Bruxelles : Edition De Boeck Université.
- 7- SCHMIDT G., (2006). Risque et ressources humaines. In : ALLOUCHE J., Encyclopédie des Ressources Humaines, Edition Vuibert, Paris .

• Thèses:

- 1- MARBOT., É, (2001), Le sentiment de fin de vie professionnelle chez les plus de cinquante ans : définition, mesure et déterminants, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, université Aix Marseille 3.
- 2- RENAUD S., (1991). Modèle explicatif et Multivariée du phénomène d'épuisement Professionnel chez les cadres supérieurs au Québec. Mémoire de Master en Relations Industrielles,

Université de Montréal, Québec, Canada.

• Article du Journal :

- 1- ACQUIER A. et AGGERI F., (2008). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. Revue Française de Gestion, Vol.1, N°.180.
- 2- AUBERT B.A. et BERNARD J.G., (2004). Mesure intégrée du risque dans les organisations. Montréal : Edition les Presses de l'Université de Montréal.
- 3- BRAMMER S., MILLINGTON A. et RAYTON B., (2007). The contribution of Corporate Social Responsibility to Organizational Commitment. International journal of Human Resource Management, Vol.18.
- 4- IGALENS J. et 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, Vol.50.
- 5- 11- GRANT M.A. et SONNENTAG S., (2010). Doing good buffers against feeling bad : Prosocial impact compensates for negative task and self-evaluations. Journal of Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol.111.
- 6- GRANT M.A. et CAMPBELL E.M., (2007). Doing Good, Doing Harm, Being Well and Burnout : The interactions of Perceived Prosocial and Antisocial impact in service work. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.80.

- 7- LOUREL M., GUEGUEN N. et MOUDA F., (2007). L'évaluation du Burnout de Pines : adaptation et validation en version Française du l'instrument Burnout Measure Short version (BMS-10). *Revue des Pratiques Psychologiques*, Vol.13, N°.3.
 - 8- 18- MAIGNAN . I , FERREL O. C. Ferrell, HULT T. G, (1999) , Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits,, *journal of the academy of marketing science*.
 - 9- MARTINET A.C., (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, Vol.1, N°.180.
 - 10-21- MASLACH C., SCHAUFELI W.B. et LEITER M.P., (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol.52.
 - 11-TAHRI N., (2010). Les effets des pratiques Socialement Responsables sur les Comportements des Salariés au travail : Etude exploratoire. *Revue Internationale de Psychologie*, Vol.16, N°.38.
- **Article de séminaire :**
- 1- CHRISTIN T. et MOULETTE P., (2008). Le désengagement au travail en fin de vie professionnelle : une étude exploratoire. 7^{ème} journée d'étude sur les carrières – Carrières et Contexte-, Lyon, France.
 - 2- MERCIER J., (2010). Les composantes de l'identité comme déterminants de l'engagement à la marque. 9^{ème} congrès International des Tendances Marketing, Venise, Italie.
 - 3- PEZE S., (2010). Les représentations du stress des dirigeants : quelles implications pour la gestion du stress au travail ? 21^{ème} congrès de l'AGR, Rennes/Saint-Malo, France.
 - 4- PIMPETERRE S., (2008). Ressources et partage des connaissances. *Journal of Communication Studies*, Vol.1, N°.1-2.
 - 5- TOURNOIS L., (2008). Un examen quantitatif du quotient réputationnel (QR) en France. 7^{ème} congrès International des Tendances Marketing, Venise, Italie.
- **Sites web :**
- 1- LANDIER H. et MERCER B., (2007). Détection, analyse et quantification du risque social : le modèle M@rs, <http://blog.mars-lab.com/etudes/articlesgris/methodovat.pdf>. (consulté le 20/09/2020).

6. Annexes :**Annexe (1) : La fiabilité de l'échelle de mesure de 'Risque Socio-organisationnel' (l'ACP sur 31 répondants)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,816	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Dese1	4,74	6,331	,526	,818
Dese2	4,42	5,318	,561	,824
Dese3	5,03	6,099	,779	,721
Dese4	4,87	5,583	,761	,712

Annexe (2) : La fiabilité de l'échelle de mesure de 'Risque Psycho-social' (l'ACP sur 31 répondants)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,750	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Epu1	8,52	9,791	,638	,671
Epu2	6,94	7,196	,617	,678
Epu3	7,23	7,381	,598	,687
Epu5	8,84	12,206	,482	,743
Epu9	8,74	11,465	,507	,726

Annexe (3) : l'AFC1 de l'échelle de mesure de la variable EPUI**Model Fit Summary****CMIN**

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	10	27,692	5	,000	5,538
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	304,107	10	,000	30,411

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,123	,905	,716	,302
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,650	,424	,136	,282

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,909	,818	,924	,846	,923

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,500	,454	,461
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,214	,141	,295	,000
Independence model	,545	,493	,599	,000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
epui1 <--- epuisem	,597	,116	5,147	***	
epui2 <--- epuisem	,625	,109	5,757	***	
epui3 <--- epuisem	1,012	,112	9,054	***	
epui4 <--- epuisem	1,133	,089	12,723	***	
epui5 <--- epuisem	,918	,082	11,128	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
epui1 <--- epuisem	,496
epui2 <--- epuisem	,546
epui3 <--- epuisem	,776
epui4 <--- epuisem	,965
epui5 <--- epuisem	,891

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
epuisem	1,000				
1	1,092	,158	6,914	***	
2	,919	,134	6,874	***	
3	,674	,106	6,354	***	
4	,094	,053	1,783	,075	
5	,218	,046	4,745	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
epui5	,794
epui4	,932
epui3	,603
epui2	,298
epui1	,246

L'AFC2 de l'échelle de mesure de la variable EPUI

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	11	4,443	4	,349	1,111
Saturated model	15	,000	0		
Independence model	5	304,107	10	,000	30,411

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,042	,983	,934	,262
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,650	,424	,136	,282

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,985	,963	,999	,996	,998
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,033	,000	,159	,473
Independence model	,545	,493	,599	,000

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
epui1 <--- epuisem	,579	,116	4,980	***	
epui2 <--- epuisem	,609	,109	5,594	***	
epui3 <--- epuisem	1,006	,112	8,975	***	
epui4 <--- epuisem	1,141	,089	12,825	***	
epui5 <--- epuisem	,916	,083	11,055	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
epui1 <--- epuisem	,481
epui2 <--- epuisem	,532
epui3 <--- epuisem	,772
epui4 <--- epuisem	,972
epui5 <--- epuisem	,889

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
1 <--> 2	,473	,116	4,090	***	

Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
1 <--> 2	,463

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
epuisem	1,000				
1	1,114	,161	6,933	***	
2	,939	,136	6,899	***	
3	,687	,108	6,377	***	
4	,076	,055	1,377	,168	
5	,223	,048	4,689	***	

Squared Multiple Correlations: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
epui5	,790
epui4	,945
epui3	,596
epui2	,283
epui1	,231