



Responsabilité sociale des entreprises et identification organisationnelle face à la crise de la Covid-19 dans les organisations béninoises : Rôle modérateur des attitudes des employés

Zinsou Daniel NAKOU¹, Assane NDAO² et Serge F. SIMEN³

Mots clés:

*Attitudes des employés
Identification organisationnelle
Organisations
RSE
Covid-19.*

RÉSUMÉ

Cet article se propose d'analyser la relation entre la perception qu'ont les employés des initiatives de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) face à la crise de la Covid-19 et leur identification organisationnelle afin d'évaluer le rôle modérateur potentiel des attitudes de ces employés envers la RSE dans les organisations béninoises. Ainsi, nous avons réalisé une étude quantitative basée sur un questionnaire auprès de 515 employés de 20 organisations sportives et non sportives béninoises dont les données ont été présentées et traitées selon SPSS 21.0, Amos 21.0 et Mplus 6.1. A ce titre, nos résultats ont révélé que si les employés perçoivent que l'organisation investit beaucoup de ressources dans leurs initiatives de RSE, ils peuvent percevoir que l'organisation se soucie vraiment de la communauté et se soucie donc d'eux et de leurs familles. En outre, nos résultats ont indiqué que lorsque les employés s'identifient à leur organisation, ils se comportent d'une manière cohérente avec les objectifs de leur organisation. Nos résultats ont également révélé que l'identification organisationnelle est positivement liée aux comportements de citoyenneté organisationnelle et de l'action sociale personnelle des employés.

© 2022 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Laboratoire de recherche Entreprise et Développement (LAED) – e-mail : nakou.zdaniel@gmail.com
2. Laboratoire de recherche Entreprise et Développement (LAED) – e-mail : serge.simen@gmail.com
3. Département de gestion de l'Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) – B.P. : 5085 Dakar-Fann – E-mail : assane.ndao@esp.sn

INTRODUCTION

La crise est considérée comme une situation destructrice générant d'importantes pertes, voire mettant en péril l'organisation (Altintas et Royers, 2008). Les cris de détresse des dirigeants des organisations internationales et des gouvernements illustrent la dangerosité de la crise sanitaire de la Covid-19 à l'échelle mondiale. Dans le champ des organisations, le choc est brutal. La pandémie, avec d'énormes pertes économiques qui pourraient être durables, plonge les dirigeants d'entreprises dans le désarroi. Cette crise constitue ainsi une réelle menace pour la survie de l'organisation au sens de Nystrom et Starbuck, (1984).

Mais l'instinct de survie pousse les organisations à une gestion de la crise éprouvant la résilience organisationnelle perçue en management comme la capacité à retrouver son état initial après avoir subi un choc (Wildavsky, 1991) ou la capacité à prospérer dans un environnement incertain et menaçant (Lengnick-Hall et Beck, 2005). Dans cette perspective, inéluctablement, l'épidémie de la Covid-19 interroge notre modèle de développement et son impact social, environnemental et économique.

Face à ce bouleversement, la RSE apparaît plus que jamais comme un levier efficace pour une plus grande résilience de nos sociétés. Les entreprises, acteurs économiques incontournables de la transition vers un modèle plus soutenable, sont en première ligne de ce changement. La RSE est un outil stratégique majeur pour les guider. Parce que la reprise économique ne peut se faire sans confiance, le cadre et les outils qu'offre la RSE pour concrétiser les engagements sociaux, sociétaux, environnementaux des entreprises, doivent participer à la rétablir, notamment dans la relation entre les donneurs d'ordre et les fournisseurs.

Cependant, la crise de la Covid-19 contraint à revoir les modes de vie et de travail (Glidja, 2020). Elle a montré que la RSE y a joué un rôle de premier plan d'autant plus qu'il est aisé d'imaginer que les conséquences dramatiques de la crise auraient pu être plus importantes si les entreprises s'étaient cantonnées à leur rôle classique de producteur à but lucratif. La crise a montré que la RSE s'adapte et se renouvelle en alliant les principes fondamentaux de l'éthique des affaires à l'esprit d'innovation. Cette dynamique vertueuse a créé ainsi un registre inédit, celui de la RSE de crise, mêlant des démarches allant de la philanthropie à la réinvention des métiers pour parer aux pénuries. Cependant, le cadre dans lequel évoluera cette dynamique sera vraisemblablement plus contraint. Plusieurs ruptures avec l'éthique ont

aussi été notés (spéculation, abus des dispositifs d'aide publique, protection insuffisante du personnel, etc.) endommageant la réputation du monde des affaires et poussant les autorités à intervenir (Yadder, 2020).

Les démarches futures de RSE devront tenir compte d'un nouveau cadre avec plus de régulation et moins de légitimité. Se démarquer des ruptures éthiques et s'engager davantage pour la société est l'une des clés pour que les organisations adhérant sincèrement à la RSE renforcent la pratique du concept. Pour cela, il faut donc définir les contours des futurs rapports entre d'une part les employés et l'entreprise et d'autre part entre celle-ci et son environnement. Une fois que les employés s'identifient à leur organisation employeur, ils sont plus susceptibles de développer un lien sentimental avec elle et de rester dans leur lieu de travail actuel. Ainsi, l'examen de l'impact de la RSE sur les perceptions, les comportements et les intentions des employés peut être bénéfique pour les organisations car elles peuvent utiliser la RSE comme moyen de renforcer l'identification, l'engagement et d'autres attitudes importantes qui influencent positivement l'environnement de travail et le fonctionnement global de l'organisation.

L'étude proposée devrait nous permettre d'améliorer notre compréhension de la relation entre l'engagement organisationnel, les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO) et l'action sociale personnelle (ASP). Il est essentiel de comprendre la relation entre l'engagement et les CCO, car même si les CCO sont discrétionnaires et ne sont pas explicitement récompensés, ils sont pertinents pour le fonctionnement efficace et effectif des organisations (Organ et al, 2019). De plus, le message d'intérêt public des employés est important car ces comportements peuvent contribuer au succès des initiatives sociales parrainées par l'organisation (Ellis, 2020).

Malgré la pléiade récente des recherches liées à la RSE, l'impact potentiel de la RSE sur les perceptions, les attitudes et les comportements des employés a été largement négligé (Kim et al, 2020). Par conséquent, notre contribution tente de combler cette lacune. Dans ce contexte, quelle est la relation entre la perception des employés de la RSE face à la crise de Covid-19 et leur identification organisationnelle? Les attitudes des employés influencent-elles la relation entre la perception des employés de la RSE face à la crise de Covid-19 et leur identification

organisationnelle?

Pour répondre à cette question, nous synthétisons les résultats des travaux antérieurs traitant notre problématique (1). La démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de l'étude est ensuite abordée (2). Enfin, les résultats sont exposés (3) et discutés au regard de la littérature antérieure (4).

1. REVUE DE LA LITTERATURE ET FORMULATION DES HYPOTHESES

Après avoir clarifié quelques concepts, nous abordons successivement les relations entre les différentes variables de l'étude afin de développer les hypothèses de base.

1.1. Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) face à la crise de Covid-19

La RSE trouve ses racines dans les concepts des années 1950 et 1960 qui consistent à évaluer les impacts plus larges des entreprises sur les sociétés. A ce titre, Bowen et Johnson (1953, p.6) ont défini la RSE comme «un moyen de poursuivre des politiques, de prendre des décisions ou de suivre les lignes d'action souhaitables en termes d'objectifs et de valeurs de notre société». Prakash-Sethi (1975, p62) soutient que la responsabilité sociale consiste à amener le comportement des entreprises à un niveau compatible avec les normes sociales, les valeurs et les attentes en matière de performances qui prévalent. Cependant, « la polémique autour du sujet et l'adhésion massive au discours sur la RSE ne reflètent nullement l'engagement concret des entreprises qui demeure malheureusement encore faible » (Boukil et Messaoudi, 2019). En effet, la RSE est devenue au sein de l'entreprise une responsabilité partagée entre les employés, les employeurs, les clients, les investisseurs, etc (Islam et al, 2016 ; Park et al, 2017). Elle fait partie intégrante de la vie quotidienne de l'entreprise et doit être mise en œuvre d'un commun accord entre toutes ses parties prenantes (Kang, Lee et Yoo, 2016 ; Kim, Lee et Kang, 2018).

Mais, l'année 2019 a jeté les bases d'une transformation significative de la RSE dans le domaine de l'environnement comblant dans une certaine mesure le vide résultant de l'absence de progrès en matière de législation environnementale et de changement climatique. À son tour, l'année 2020 a commencé par une dynamique visant à transformer les exercices fondamentaux de 2019 en actions, puisque depuis novembre 2019, le monde entier fait face à

une maladie infectieuse émergente, appelée Covid-19, provoquée par le coronavirus SARS-CoV-2. Le 11 mars 2020, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a déclaré la Covid-19 comme étant une pandémie mondiale compte tenu de l'échelle des victimes (presque tous les pays sont touchés) et de l'ampleur des dégâts causés par la maladie.

A ce titre, cette pandémie de la Covid-19 a provoqué une importante perturbation sociale et a fait passer l'économie mondiale de la croissance au déclin, du développement à la préservation des entreprises, du recrutement de nouveaux employés à la sauvegarde des emplois, de l'investissement dans de nouveaux projets à la réorientation rapide des ressources pour aider à lutter contre la pandémie. Ainsi, ces facteurs et d'autres imprévus sont entrés en jeu et détermineront les priorités pour l'année 2020.

Au niveau du marché du travail, l'OIT (2020) estime à 14% les pertes en heures de travail au deuxième trimestre 2020 par rapport au dernier trimestre de 2019. Ces pertes équivalent à 400 millions d'emplois à temps plein. L'impact de la pandémie sur l'emploi aurait été plus sévère sans les mesures de maintien en emploi adoptées par les pays. Par exemple, l'OCDE (2020) estime à environ 50 millions le nombre d'emplois qui ont été préservés grâce à ces mesures (notamment par des mécanismes de chômage partiel ou des subventions aux salaires) au mois de mai 2020 dans l'ensemble des économies de l'OCDE.

La crise de Covid-19 a certes ébranlé tout le modèle de développement des organisations et la doctrine qui le sous-tend, mais elle peut également être considérée comme une période de diffusion accélérée des bonnes pratiques de RSE et comme un stimulant décisif pour le développement de nouvelles activités et de nouveaux services tels que le télétravail, qui a été introduit en force pendant cette période sans que la plupart de ceux qui l'utilisent n'y soient bien préparés (El Haddad et Yazidi Alaoui, 2020). La crise de Covid-19 a montré que la RSE n'est pas seulement une question de mesures, elle doit prendre de plus en plus de sens au sein de l'entreprise pour approfondir l'engagement avec ses parties prenantes.

Pendant la crise de Covid-19, les organisations ont traité leurs employés comme une variable d'ajustement et non comme des êtres humains. Pour ces organisations, c'est la rentabilité ou rien, le moindre choc se traduit toujours par des licenciements, qui sont toujours la pire solution, et c'est un processus auquel elles ne devraient pas recourir. Ce comportement va à

l'encontre de ce que les organisations veulent promouvoir et peut être très dommageable pour leur avenir et leur survie, car les clients et les employés se souviendront longtemps des agissements des entreprises pendant cette crise. En effet, les valeurs telles que l'esprit de responsabilité, le civisme, la sympathie, l'empathie, la compassion et la solidarité sociale font défaut à ces entreprises. Il est temps pour nos entreprises de mettre en avant ces valeurs, auxquelles les salariés peuvent s'identifier. La présente crise a en effet dévoilé l'irresponsabilité de certains employeurs et mis en évidence le besoin de renforcer et d'améliorer la RSE.

Lee et al. (2019) soutiennent que les activités de RSE, la confiance des employés envers la société employeuse était renforcée par le niveau de satisfaction plus élevé des employés qui percevaient cette société comme une organisation plus attrayante. Certaines études ont également démontré que la RSE pouvait renforcer les relations entre les employés et l'entreprise (Lee, Kim, Lee et Li, 2012; Turker, 2009). Kimetal (2018) suggère que les perceptions des employés des services de première ligne renforcent la conviction qu'ils effectuent un travail important, ce qui entraîne une plus grande satisfaction au travail.

1.2. Identification organisationnelle

L'identification organisationnelle est un concept issu de la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1978). Tajfel considère deux types d'identités: l'identité personnelle et l'identité sociale qui correspond au processus par lequel un individu va s'identifier à un groupe social de référence, et se positionner dans son environnement social en fonction des attributs et des valeurs du groupe (Ashforth et Mael, 1989).

Considérant d'une part l'entreprise comme une source importante de construction identitaire des individus (Ashforth et Mael, 1989 ; Herrbach et al, 2006), et d'autre part le fait que l'appartenance organisationnelle peut être considérée comme plus importante que l'appartenance à d'autres groupes sociaux (Hogg et Terry, 2000), l'identification organisationnelle représente une facette importante de l'identité sociale de l'individu. Dans cette perspective, l'identification organisationnelle est définie comme « une forme spécifique d'identification sociale ; une perception d'unicité ou d'appartenance à l'organisation » (Ashforth et Mael, 1989, p22). Plus particulièrement, l'identification organisationnelle

correspond « au degré auquel un individu se définit en utilisant les mêmes attributs que ceux qui définissent selon lui l'organisation » (Dutton et al, 1994, p239). Dans ce cas, l'employé est davantage attaché aux valeurs et objectifs de son organisation, renforçant son engagement (De Roeck et Swaen, 2008 ; 2009).

Dans cette étude, nous nous intéressons à l'impact de la RSE face à la Covid-19 sur l'identification des employés béninois à leur organisation. Branco et Rodrigues (2016) suggèrent que la RSE agit pour satisfaire le besoin de singularité d'un groupe. En agissant de manière socialement responsable, une réputation positive peut être établie, ce qui peut permettre de répondre aux besoins auto-définitifs d'un employé. Plus précisément, les activités socialement responsables d'une organisation peuvent renforcer l'identité sociale de l'employé en tant que membre de l'entreprise, ce qui renforce son identité avec cette organisation (Fu et al, 2014 ; Kim, et al, 2017; Turker, 2019). Ainsi, la RSE peut augmenter le désir d'un employé de se reconnaître comme étant aligné avec son lieu de travail, ce qui entraîne une plus grande identification avec cette entreprise (Fu et al, 2014; Islam et al, 2016).

1.3. Perceptions des employés à l'égard de la RSE et identification organisationnelle

L'argument selon lequel les perceptions des employés à l'égard de la RSE peuvent avoir un impact sur leurs attitudes et leurs comportements n'est pas nouveau. Des auteurs tels que Rupp et al (2016) ont suggéré que la perception qu'ont les employés de la RSE peut déclencher des réponses émotionnelles et comportementales qui sont bénéfiques pour l'organisation. Par exemple, les initiatives de RSE peuvent avoir un impact positif sur la performance des employés (Hickman et al, 2015), l'engagement (Peterson, 2014), la satisfaction (Devinney, 2019) et l'identification (Kim et al, 2010). Cependant, dans une certaine mesure, les chercheurs ont négligé les indicateurs qui comprenaient les perceptions de ces employés, ou le concept de perceptions a été opérationnalisé en tant que variable comportementale (Kim et al, 2017). Dans cette étude, il est émis l'hypothèse que les perceptions de la motivation, de l'adéquation et de l'investissement en matière de RSE constituent la perception globale des employés à l'égard des initiatives de RSE. Ces indicateurs sont tirés de la littérature.

Premièrement, la principale condition qui doit se produire avant d'examiner l'impact des perceptions que les employés ont de la RSE sur l'identification organisationnelle est la sensibilisation. Selon Pickens (2019), la sensibilisation peut jouer un rôle important dans le processus de perception. La sensibilisation aux initiatives de RSE peut conduire à l'élaboration d'un contrat psychologique bilatéral entre les employés et l'organisation (Ellis, 2018; Morrison et Robinson, 2017), ainsi qu'une diminution du scepticisme des employés quant à la motivation de l'organisation à s'engager dans RSE. Dans cette étude, la conscience fonctionne comme une condition aux limites.

Autrement dit, pour que les relations proposées entre les conceptions soient soutenues, les employés doivent être conscients des initiatives de RSE dans lesquelles leur organisation d'employeurs est engagée. La perception variable qu'ont les employés des initiatives de RSE est opérationnalisé à l'aide de trois indicateurs: motivation RSE perçue, ajustement RSE perçue et investissement RSE perçue. La motivation est liée aux motifs organisationnels perçus pour s'engager dans des initiatives de RSE.

Sur la base de la théorie de la confiance et de l'engagement (Morgan et Hunt, 2014), il est suggéré qu'un sentiment de confiance envers l'organisation est généré lorsque les employés perçoivent que des informations substantielles leur sont données sur les initiatives de RSE dans lesquelles l'organisation est engagée. Les efforts de RSE ont tendance à augmenter suite à une exposition négative aux médias (Werbel et Wortman, 2020); les employés peuvent devenir sceptiques quant à la sincérité des motifs qui sont à la base de l'engagement RSE des organisations (Bhattacharya et Sen, 2014).

Ainsi, les organisations doivent réfléchir à la façon dont leurs employés perçoivent leurs efforts de RSE. Lorsque les initiatives de RSE sont perçues comme des efforts sincères pour soutenir une cause sociale, les employés sont plus susceptibles de croire que la motivation pour s'engager dans des initiatives de RSE est le message réel qui est véhiculé (par exemple, nous nous soucions de la communauté) (Goldsmith et al, 2000) et une telle perception peut déclencher une réponse émotionnelle sous forme d'identification.

L'ajustement est lié à la congruence perçue entre l'organisation et ses initiatives de RSE. Des auteurs tels que Burke et Logsdon (1996) et Porter et Kramer (2002; 2006) ont suggéré que les initiatives de RSE devraient être stratégiquement liées à (c.-à-d. qu'elles devraient

correspondre à) la mission et aux objectifs de l'organisation. Les chercheurs sur le comportement des consommateurs ont constaté que les consommateurs qui perçoivent une adéquation entre l'organisation et ses initiatives de RSE sont plus susceptibles d'avoir une attitude positive envers l'organisation, de développer un lien sentimental avec l'organisation et de percevoir ces initiatives comme sincères (Basil et Herr, 2013; 2016 ; Bhattacharya et Sen, 2014; Lafferty et al, 2014, Walker et Kent, 2019).

L'investissement est lié à la quantité perçue de ressources (c'est-à-dire l'effort, le temps et l'argent) qu'une organisation dépense pour ses initiatives de RSE. Les chercheurs en sciences de gestion ont utilisé la théorie de la signalisation pour expliquer qu'à travers leurs tactiques de recrutement, campagnes de marketing et autres efforts de communication, l'organisation envoie aux consommateurs et aux employés potentiels des signaux sur les caractéristiques inobservables de l'organisation (par exemple, les valeurs organisationnelles).

Lorsque les organisations adoptent des comportements socialement responsables (c'est-à-dire des initiatives de RSE), les employés tentent de donner un sens à leur comportement d'employeur, ils tentent de faire des inférences sur ce comportement. Ils examinent les signaux tels que le temps, l'argent et les efforts que leur employeur investit dans les initiatives de RSE et font des déductions sur les raisons pour lesquelles leur employeur s'engage dans la RSE. Par exemple, si les employés perçoivent que l'organisation investit une faible quantité de ressources dans leurs initiatives de RSE (par exemple, pas assez d'argent et d'efforts), ils peuvent percevoir que l'organisation ne se soucie pas vraiment des causes sociales qu'elle prétend soutenir.

Au contraire, si le montant des ressources investies dans la RSE est perçu comme élevé, les employés peuvent alors percevoir que l'organisation se soucie des causes sociales qu'elle soutient. Du point de vue de l'évaluation externe, il est désormais courant que les organisations soient évaluées non seulement en fonction de leurs performances financières mais également de leurs performances sociales (Sims, 2013). Le montant d'argent dépensé pour des initiatives socialement responsables est pris en compte lors de l'évaluation de la performance sociale des organisations (Sims, 2013). Les organisations qui réussissent bien financièrement et socialement sont considérées comme ayant une valeur sociale (Sims, 2013)

et, comme Turban et Greening (2017) l'ont suggéré: les employés ont tendance à trouver gratifiant de faire partie d'une organisation qui a une valeur sociale. À partir de ce qui précède, l'hypothèse suivante est dérivée:

H1: Les perceptions des employés de la RSE influencent positivement leur identification organisationnelle. De cette hypothèse découlent les sous-hypothèses ci-après:

H1.1: La perception qu'ont les employés de l'adéquation à la RSE est positivement liée à leur identification organisationnelle.

H1.2: La perception qu'ont les employés d'une RSE pratiquée par leur entreprise au service de la motivation est positivement liée à leur identification organisationnelle.

H1.3: La perception qu'ont les employés de l'investissement en RSE est positivement liée à leur identification organisationnelle.

1.4. Effet modérateur des attitudes des employés envers la RSE

Comme indiqué précédemment, les attitudes sont censées supporter des dispositions évaluatives envers un objet (Chisman, 1976; Mason, 2015). Étant donné que les initiatives de RSE peuvent être considérées comme un objet, les employés auront plus probablement des dispositions évaluatives (c'est-à-dire des attitudes) envers de telles initiatives. Les chercheurs (Bohner et Wanke, 2012; Eagly et Chaiken, 2018) intéressés par l'étude des attitudes ont suggéré la possibilité que les attitudes des individus introduisent un biais cognitif lors de l'évaluation d'un objet. Ce biais est lié à leur attitude (Ajzen, 2003; Bohner et Wanke, 2012). Selon Pratkanis (1989), les attitudes fonctionnent comme un schéma cognitif qui affecte le traitement de l'information des individus. Lors du traitement des informations, le schéma des individus affectera leurs attentes concernant un objet, facilitera le codage des informations et guidera les déductions qui vont au-delà des informations fournies sur un objet ou une situation particulière (Bohner et Wanke, 2012). En d'autres termes, les attitudes sous la forme d'un schéma cognitif influenceront les perceptions et l'interprétation des individus de l'objet ou de la situation particulière auxquels ils sont confrontés. Pickens (2019) a expliqué que les perceptions des individus sont étroitement liées à leurs attitudes. Les perceptions sont définies par Lindsay et Norman (1977, cité par Pickens, 2019, p.52) comme « le processus par lequel les organismes interprètent et s'organisent pour produire une expérience significative du

monde ». C'est-à-dire que lorsque les individus sont confrontés à une situation ou à d'autres stimuli, ils l'interprètent en quelque chose qui a du sens pour eux (Pickens). Cependant, les attitudes des individus détermineront comment et avec quelle force les individus perçoivent et interprètent la situation (Fazio et Williams, 1989). Par conséquent, les perceptions et/ou interprétations des individus peuvent être très différentes de la réalité (Pickens, 2019); ce processus est également connu sous le nom de perception sélective. Dans le contexte organisationnel, les attitudes des employés envers la RSE peuvent influencer leur perception des initiatives de RSE. Par exemple, les employés qui ont tendance à avoir une attitude négative à l'égard des initiatives de RSE peuvent avoir tendance à les percevoir comme des efforts de «service ferme» plutôt que des efforts sincères pour aider la société.

En termes d'investissement, les employés peuvent percevoir les initiatives de RSE comme une perte de temps et d'argent. Inversement, les employés qui ont une attitude positive envers la RSE peuvent percevoir les efforts socialement responsables de leur organisation comme des efforts altruistes destinés à aider la communauté locale. Il est également possible qu'ils pensent que l'organisation n'investit pas suffisamment de ressources dans les programmes de RSE. Cet exemple soutient l'argument avancé par les chercheurs (Fazio et Williams, 1986; Raden, 1985) selon lequel les attitudes des individus et la force de ces attitudes ont un impact différent sur les variables telles que les perceptions et le comportement. En termes d'identification organisationnelle, on peut soutenir que l'influence des perceptions des employés sur l'identification peut changer en fonction de leur attitude (positive ou négative) envers les initiatives de RSE. Par conséquent, l'hypothèse suivante est faite:

H2: L'attitude des employés envers la RSE modère la relation entre les perceptions de la RSE et l'identification organisationnelle de telle sorte que lorsque l'attitude envers la RSE devient plus positive (négative), la relation positive entre les perceptions de la RSE et l'identification organisationnelle devient plus fort (plus faible). Cette hypothèse les sous-hypothèses suivantes:

H2.1: L'attitude des employés envers la RSE modère la relation entre les perceptions de l'adéquation à la RSE et l'identification organisationnelle de telle sorte que lorsque l'attitude envers la RSE devient plus positive (négative), la relation positive entre les perceptions de

l'adéquation à la RSE et l'identification organisationnelle devient plus forte (plus faible).

H2.2: L'attitude des employés envers la RSE modère la relation entre les perceptions de la motivation de la RSE (au service de la société) et l'identification organisationnelle de telle sorte que lorsque l'attitude envers la RSE devient plus positive (négative), la relation positive entre les perceptions de la société de la RSE au service de la motivation et l'identification de l'organisation devient plus forte (plus faible).

H2.3: L'attitude des employés envers la RSE modère la relation entre les perceptions de la motivation de la RSE (service de l'entreprise) et l'identification organisationnelle de sorte que lorsque l'attitude envers la RSE devient plus positive (négative), la relation positive entre les perceptions de la motivation de l'entreprise de RSE au service de la motivation et l'identification de l'organisation devient plus forte (plus faible).

H2.4: L'attitude des employés envers la RSE modère la relation entre les perceptions de l'investissement en RSE et l'identification organisationnelle de telle sorte que lorsque l'attitude envers la RSE devient plus positive (négative), la relation positive entre les perceptions de l'investissement en RSE et l'identification organisationnelle devient plus forte (plus faible).

1.5. Identification organisationnelle et résultats comportementaux

Ashforth et Mael (1989) ont suggéré que lorsque les employés s'identifient fortement à leur organisation d'employeurs, leurs croyances au sujet de l'organisation sont susceptibles d'être positives. Par conséquent, lorsque des individus travaillent pour une organisation qui s'engage dans la RSE et qu'ils sont identifiés avec l'organisation, ils pourraient avoir tendance à croire que l'organisation produit des résultats sociaux précieux (Dutton et al, 1994). De plus, les employés qui sont identifiés à l'organisation se comportent selon les objectifs, les buts et les valeurs de l'organisation parce qu'ils les ont incorporés comme les leurs (Gautam et al, 2014). Dans sa méta-analyse, Riketta (2015) a identifié plusieurs résultats comportementaux liés à l'identification organisationnelle. Par exemple, Lee (1971) a trouvé des preuves suggérant que les employés identifiés étaient généralement plus productifs, plus motivés et satisfaits de leur emploi et que leurs intentions de roulement étaient inférieures à celles des employés non identifiés. De même, O'Reilly et Chatman (1986) ont constaté que l'identification organisationnelle était négativement liée aux intentions de roulement et positivement liée à la

durée de service et aux comportements extra-rôles.

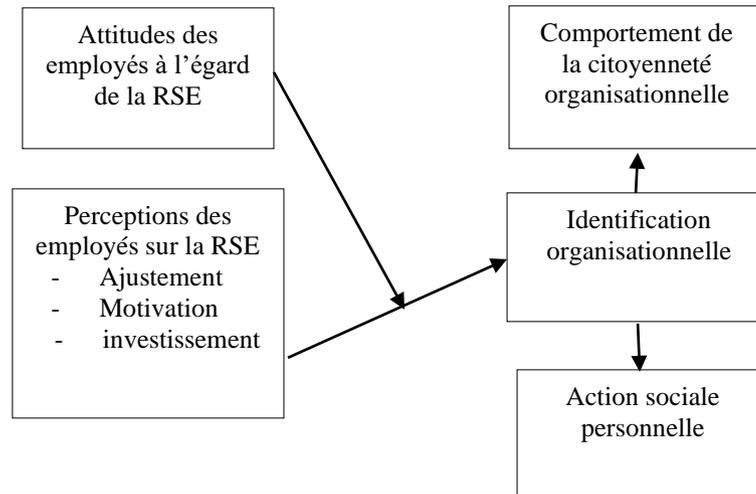
Les preuves empiriques soutenant la relation entre l'identification organisationnelle et les comportements extra-rôles ont été contradictoires. Par exemple, des auteurs tels que Meyer et al (1993) et Shore et Wayne (2013) ont trouvé que l'engagement organisationnel était un prédicteur de ce type de comportement, tandis que William et Anderson (1991) n'ont trouvé aucune relation du tout. Wagner et Rush (2020) ont suggéré que l'engagement dans les comportements de la citoyenneté organisationnelle n'est pas lié à l'identification ou à l'engagement organisationnel des employés mais à leur âge. Dans cette étude, cependant, il est proposé que lorsque les employés s'identifient à l'organisation, ils se comportent d'une manière conforme aux objectifs de l'organisation (Barney et Stewart, 2020). Par conséquent, si l'organisation favorise un environnement coopératif parmi ses employés, les employés seront plus susceptibles d'être coopératifs. Si l'organisation adopte un comportement socialement responsable et promeut ce type de comportement parmi les employés, les employés se comporteront probablement de la même manière. Par conséquent, les hypothèses suivantes sont dérivées:

Hypothèse 3: L'identification organisationnelle est positivement liée aux comportements de citoyenneté organisationnelle.

Hypothèse 4: L'identification organisationnelle est positivement liée à l'action sociale personnelle.

Les relations hypothétiques sont illustrées dans la figure suivante.

Figure 1 : Le modèle conceptuel de l'étude



2. JUSTIFICATIONS DES CHOIX METHODOLOGIQUES

Dans cette partie, nous présentons la démarche méthodologique adoptée dans le cadre de cette recherche.

2.1. Échantillonnage et procédures de collecte des données

Dans cette étude, l'échantillon utilisé est un échantillon ciblé (raisonné) (Johnson et Christensen, 2014; p.215) qui a été tiré par commodité. Ainsi, la population d'intérêt est composée de personnes travaillant pour des organisations engagées dans des initiatives de RSE. A cet effet, nous avons identifié différentes organisations engagées dans la RSE, puis nous les avons contactées concernant la possibilité de collecter des données auprès de leurs employés. Afin de tester les hypothèses de recherche, nous avons constitué deux échantillons pratiques. Un échantillon est composé de personnes travaillant pour différentes organisations sportives engagées dans les initiatives de la RSE, tandis que le second échantillon comprend des personnes travaillant pour des organisations non sportives.

Le but principal de la constitution de ces deux échantillons est de tester si les résultats varient selon le type d'organisation pour laquelle les individus travaillent. Pour cette étude, nous

avons tenté a priori d'obtenir un échantillon d'au moins 400 participants au total à raison de 200 employés d'organisations non sportives (par exemple, secteurs de l'agro-alimentaire, santé, commercial de détail, réceptif hôtelier, restaurant, etc.) et 200 employés d'organisations sportives (par exemple, des équipes de football, de basket ball, de hand ball, de l'athlétisme, etc.).

Ainsi, un questionnaire a été utilisé comme méthode de collecte des données. À ce titre, nous avons contacté par e-mail ou par téléphone différentes organisations sportives et non sportives qui ont mis en place des initiatives RSE et demandé l'autorisation de collecter des données auprès des employés. Les exemples d'initiatives de RSE comprennent, en plus des dons, les événements de bien-être communautaire tels que les promenades/courses, les événements de collecte de fonds, les programmes de dons de contrepartie des employés, les programmes de bénévolat des employés et d'autres programmes communautaires. Les organisations peuvent choisir de remplir une version en ligne du questionnaire (administré) ou une version papier. Les versions en ligne et papier sont identiques.

Lorsque la version en ligne était préférée, nous avons envoyé par e-mail le lien du sondage à un coordinateur de projet au sein de l'organisation et il/elle était responsable de la distribution du questionnaire aux autres employés. Lorsque la version papier était préférée, nous avons envoyé des copies du questionnaire à l'organisation et une personne contact était responsable de la distribuer aux employés. Les participants avaient le choix de poursuivre l'enquête ou de quitter l'enquête. Dix-neuf (19) répondants avaient choisi de quitter l'enquête. Au total, 741 participants avaient choisi de continuer l'enquête.

La première étape suivant la collecte des données a été la vérification des valeurs manquantes. Une fois cette étape effectuée, 220 questionnaires ont été rejetés car 15% ou plus de leurs réponses manquaient. Ce seuil a été donc établi. Les valeurs manquantes dans les questions démographiques n'ont pas été prises en compte. Des 220 participants qui n'ont pas rempli le questionnaire, il n'y avait pas suffisamment d'informations pour déterminer si les individus étaient des employés d'organisations sportives ou non sportives. À ce stade, l'échantillon utilisable était de 521. Après avoir jeté 6 questionnaires au total, 515 questionnaires ont été jugés utilisables. Sur ces 515 questionnaires, 13 n'avaient pas de réponses (huit provenaient de

l'échantillon sportif et cinq de l'échantillon non sportif). Un (01) participant de chaque échantillon avait trois (03) réponses manquantes, tandis que les autres avaient entre 1-2 réponses manquantes.

Le score moyen pour le ou les éléments spécifiques a été utilisé pour remplacer les valeurs manquantes. Le remplacement des valeurs manquantes par la moyenne de l'élément est une pratique courante (Baker et Siryk, 1999) et cela a été fait par le biais de SPSS 21. Le remplacement des valeurs manquantes par la moyenne présente une limitation importante, à savoir le fait de ne pas tenir compte de l'erreur standard (Little et Rubin, 1989). De plus, le remplacement par la moyenne pourrait ajouter un biais aux données (Little et Rubin, 1989). Étant donné que les données utilisées dans cette étude ne sont pas normales, il n'était pas possible d'utiliser d'autres méthodes. Il est également important de noter que le nombre de questionnaires contenant des valeurs manquantes peut être considéré comme petit (c'est-à-dire 13) par rapport à la taille d'échantillon utilisable dans cette étude ($N = 515$) et au nombre de réponses (entre 1 et 3) qui manquaient. Pour ces raisons, le remplacement des valeurs manquantes par le score moyen a été jugé approprié. Par conséquent, la taille de notre échantillon est de 515.

2.2. Instruments de mesure

Le questionnaire utilisé dans cette étude est composé de différentes questions permettant de mesurer nos différentes variables. Tous les éléments, à l'exception des questions liées à la démographie, ont été mesurés sur une échelle de type Likert à 7 points allant de “fortement en désaccord” à “fortement d'accord”. Des éléments démographiques ont été inclus dans le but de recueillir des informations sur l'organisation des employeurs des participants (c'est-à-dire la catégorie et l'emplacement de l'organisation), le statut des participants dans l'organisation, le revenu annuel, le sexe, l'âge, l'état matrimonial, l'ethnicité et le niveau d'éducation. Toutes les questions démographiques ont été incluses à la fin du questionnaire, tandis que les questions relatives aux variables d'intérêt ont été distribuées au hasard dans le but d'éviter les biais de fatigue des répondants (Johnson et Christensen, 2014).

Pour vérifier que les éléments de l'échelle ont été écrits sans ambiguïté et bien compris de la population cible, un échantillon de convenance de 50 employés d'organisations sportives et

non sportives a préalablement permis de tester l'instrument de l'enquête. Ces employés n'ont pas participé à l'enquête finale. Les répondants au pré-test ont accepté de répondre à toutes les questions du sondage et lors du débat, ont partagé tous leurs problèmes ou préoccupations. Chaque élément avait un facteur de charge standard supérieur à 0,50 ($p < 0,001$) et toutes les balances avaient un alpha de Cronbach supérieur à 0,70. La version finale de l'instrument d'enquête était le résultat des étapes décrites précédemment.

Le sondage a été maintenu anonyme afin d'empêcher aux gestionnaires de savoir comment un membre spécifique du personnel répondait.

3. RESULTATS

Dans cette recherche, nous nous intéressons aux employés, comme principale partie prenante.

3.1. Profil des répondants

Les participants à l'enquête se sont identifiés comme des employés d'organisations sportives (60%) et (40%) ont déclaré travailler pour d'autres types d'organisations (non sportives). Environ, 53% des répondants étaient des hommes, 45% étaient des femmes et 2% n'ont pas indiqué leur sexe. L'âge moyen était de 44 ans. La majorité était célibataire (51%), 44% était mariée et 5% indiquaient un autre état matrimonial. De plus, environ 28% des répondants ont indiqué travailler à Cotonou, tandis que 11% ont indiqué Porto-Novo, 9% Parakou, 5% Bohicon et les 47% restants travaillaient à travers le territoire béninois. Vingt-sept pour cent (27%) des participants ont indiqué qu'ils travaillaient pour leur organisation d'employeurs depuis un an ou moins, 11% ont indiqué deux ou trois ans, 9% ont indiqué au moins quatre ans, tandis que 8% ont indiqué au moins cinq ans. Les autres participants (34%) ont indiqué une durée de six ans ou plus. Le niveau de scolarité atteint rapporté incluait principalement ceux qui avaient soit un diplôme d'études secondaires (58%), soit un diplôme de premier cycle/études associées (28%) et un faible pourcentage de répondants (14%) ont déclaré avoir obtenu un diplôme d'études supérieures. Environ 12% des participants ont déclaré un revenu inférieur à 600 000 FCFA par an, 31% entre 600 001 FCFA et 1 199 999 FCFA, 16% entre 1 200 000 FCFA et 1 799 999 FCFA, 31% ont indiqué 1 800 000 FCFA ou plus, tandis que

10% ont choisi de ne pas préciser leur revenu. Toutes les informations démographiques sont incluses dans le tableau suivant:

Tableau 1: Les caractéristiques de l'échantillon

	Effectif	%		Effectif	%
Type d'organisation			Mandat		
Sportive	309	60	1 an ou moins	139	27
Non sportive	206	40	Au moins 2 ans	57	11
Sexe			Au moins 3 ans	57	11
Féminin	273	53	Au moins 4 ans	46	9
Masculin	232	45	Au moins 5 ans	41	8
Pas précision	10	2	6 ans ou plus	175	34
Etat civil			Niveau d'éducation		
Célibataire	263	51	Ecole secondaire/école technique	299	58
Marié	226	44	Premier cycle/diplôme d'associé	144	28
Autres	26	5	Diplôme d'études supérieures	72	14
Villes			Revenu mensuel en FCFA		
Cotonou	144	28	Moins de 600 000 FCFA	62	12
Porto-Novo	57	11	600 001 à 1 199 999 FCFA	160	31
Parakou	46	9	1 200 000 à 1 799 999 FCFA	82	16
Bohicon	26	5	1 800 000 ou plus	160	31
Autres	242	47	Non spécifié	51	10

3.2. Test de normalité univariée et multivariée

L'une des étapes préliminaires effectuées a été l'évaluation des données pour la localisation et la variabilité. Des analyses univariées de la distribution de toutes les variables ont démontré que la donnée n'était pas normalement distribuée, car toutes les valeurs d'asymétrie et de kurtosis étaient en dehors de leurs seuils acceptés (131 et 1101, respectivement) (Kline, 2005). Le coefficient de Mardia a été utilisé comme mesure de la normalité multivariée. Une valeur p significative du coefficient de Mardia a été obtenue, ce qui suggère une non-normalité.

Il a été obtenu les coefficients d'asymétrie calculés par Mardia (valeur = 817,83, z-score = 100,06, $p < 0,001$), kurtosis (valeur = 4427,78, z-score = 35,57, $p < 0,001$), et asymétrie et kurtosis ($\chi^2=11276,79$, $p < 0,001$). La kurtosis est essentiellement un indice de la distance entre le pic et la moyenne et de la proportion de la distribution dans les queues (Kline, 2005). Étant donné que nos données n'étaient pas normalement distribuées, MLM a été choisie comme méthode pour effectuer les analyses factorielles et structurelles subséquentes. Le MLM est

considéré comme une méthode d'estimation plus robuste lorsqu'il s'agit de données non distribuées normalement (Santorra et Bentler, 2001). Le tableau suivant comprend les statistiques descriptives (moyennes et écarts-types) pour tous les facteurs.

Tableau 2: Les statistiques d'échelle révisées

	Moyenne	Ecart-type
Evaluation publique	5,74	1,29
Evaluation privée	5,81	1,36
Interconnexion à soi	4,79	1,65
implication comportementale	4,97	1,63
Conscience cognitive	5,69	1,27
Sens de l'interdépendance	4,57	1,71
Ajustement	5,02	1,49
Motivation	4,38	1,61
Investissement	4,59	1,65
Attitudes	5,36	1,51
Action sociale personnelle	4,20	1,89
Comportement de la citoyenneté organisationnelle	5,83	0,99

3.3. Fiabilité et validité

Les évaluations de la fiabilité et de la validité ont été réalisées par un examen de la cohérence interne à l'aide de SPSS 21 et une analyse factorielle confirmatoire à l'aide de Mplus 6.1. Tous les facteurs ont montré une fiabilité de la construction supérieure au seuil suggéré de 0,60 (Bagozzi et Yi, 1988), ce qui signifie qu'il y avait des preuves que toutes les constructions étaient cohérentes en interne (Johnson et Christensen, 2004). Les autres preuves de fiabilité obtenues étaient les valeurs AVE pour chaque construction. Toutes les valeurs de variance moyenne extraite (VME) dépassaient le point de coupure suggéré de 0,50 (Fornell et Larcker, 1981).

Toutes les valeurs des corrélations article-total dépassaient le point de coupure suggéré de 0,50 (Osterlind, 2006). Tous les éléments de mesure chargés sur leurs facteurs respectifs, avaient des valeurs allant de 0,515 à 0,967. Sept éléments avaient une valeur de chargement inférieure au point de coupure suggéré de 0,707 (Brown, 2006). Une analyse plus approfondie de ces éléments est fournie ci-dessous. Toutes les corrélations article-total, scores VME et charges sont présentées dans le tableau 3 en annexes.

Les valeurs VME ont également été utilisées pour fournir des preuves de validité convergente

et discriminante. Les scores VME pour tous les facteurs variaient de 0,56 à 0,77. Sur la base de ces scores VME, toutes les constructions ont démontré des preuves de validité convergente (Fornell et Larcker, 1981). La validité discriminante a été évaluée par une comparaison du score VME de chaque construction et de la corrélation carrée des autres constructions examinées (Fornell et Larcker, 1981).

Afin de fournir des preuves supplémentaires de la validité de la construction, l'ajustement du modèle aux données a été évalué par un examen des indices d'ajustement du modèle fournis dans le l'analyse factoriel confirmatoire (AFC). Une approche combinatoire a été utilisée lors de l'analyse de l'ajustement du modèle (Hu et Bentler, 1998), ce qui signifie que plusieurs indices d'ajustement ont été examinés dans le but d'évaluer l'ajustement du modèle aux données. Par conséquent, les indices d'ajustement suivants ont été examinés conformément à leurs valeurs limites: statistique du chi carré (χ^2), chi carré en degrés de liberté ($\chi^2/df < 3,0$), CFI ($> 0,90$), TLI ($> 0,90$), RMSEA ($< 0,08$) et SRMR ($\leq 0,10$).

Dans cette étude, cependant, la statistique du chi carré était significative. Ce résultat est plus probable en raison de la taille de l'échantillon. Le rapport du chi carré aux degrés de liberté était de 1,86 (2601,645/1406), ce qui est inférieur au seuil suggéré de 3,0 (Kline, 2005). La valeur CFI était de 0,87 et la valeur TLI était de 0,86. Les deux valeurs étaient inférieures au seuil suggéré de 0,90 (Kline, 2005). Les valeurs RMSEA et SRMR étaient toutes deux de 0,06. Ces valeurs étaient inférieures aux seuils suggérés de 0,08 et 0,10, respectivement (Kline, 2005). En plus des indices de qualité de l'ajustement, la matrice résiduelle normalisée a également été examinée dans le but d'évaluer l'ajustement du modèle. Après examen de la matrice résiduelle normalisée, il était évident que plusieurs éléments avaient des résidus supérieurs à 2,58. Par conséquent, sur la base des corrélations article-total, des facteurs de charge, des indices de qualité d'ajustement et des résidus d'articles normalisés, il était évident que certains changements pouvaient être apportés afin d'améliorer l'ajustement global du modèle. Ces modifications ont été spécifiées.

Après les modifications, un autre AFC a été exécuté avec le premier fractionnement (n = 215). Les statistiques d'échelle révisées sont incluses dans le tableau 3 (Voir annexe).

La matrice de corrélation est incluse dans le tableau suivant:

Tableau 4: La matrice des coefficients de corrélation

	EPu	EPri	IntS	ImC	SenCo	SeI	Ajust	MtSo	MtEn	Inv	Att	AcSP	ComCO
EPu	1,00												
EPri	0,81	0,100											
IntS	0,53	0,75	1,00										
ImC	0,49	0,56	0,72	1,00									
SenCo	0,49	0,52	0,61	0,66	1,00								
SeI	0,38	0,51	0,76	0,56	0,54	1,00							
Ajust	0,27	0,39	0,42	0,39	0,29	0,34	1,00						
MtSo	0,51	0,59	0,56	0,48	0,35	0,42	0,75	1,00					
MtEn	-0,01	-0,04	0,15	0,18	0,16	0,10	0,21	-0,14	1,00				
Inv	0,46	0,50	0,55	0,56	0,37	0,44	0,65	0,80	0,11	1,00			
Att	0,20	0,16	0,20	0,23	0,21	0,18	0,39	0,42	0,04	0,43	1,00		
AcSP	0,36	0,39	0,50	0,76	0,51	0,40	0,42	0,46	0,19	0,57	0,38	1,00	
ComCO	0,43	0,36	0,32	0,48	0,39	0,38	0,33	0,45	-0,05	0,33	0,45	0,36	1,00

EPu = évaluation publique, EPri = évaluation privée, IntS = interconnexion à soi, ImC = implication comportementale, SenCo = sensibilisation cognitive, SeI = sens de l'interdépendance, Aju = ajustement, MtSo = motivation de la société, MtEn = motivation de l'entreprise, Inv = Investissement, Att = Attitudes, AcSP = Action sociale personnelle, ComCO = Comportements de citoyenneté organisationnelle.

Les modifications apportées au modèle de mesure ont entraîné une amélioration significative de l'ajustement global du modèle, comme indiqué dans l'évaluation suivante des indices d'ajustement. Le rapport du chi carré aux degrés de liberté est passé de 1,86 à 1,58 (924,834/587), cependant, la statistique du chi carré était toujours significative, probablement en raison de la taille de l'échantillon. La valeur CFI est passée de 0,87 à 0,94 et la valeur TLI est passée de 0,86 à 0,93. Les deux valeurs sont supérieures à la valeur seuil suggérée de 0,90. La valeur RMSEA est passée de 0,06 à 0,05 et la valeur SRMR est passée de 0,06 à 0,04. Les deux valeurs sont inférieures aux seuils suggérés de 0,08 et 0,10 respectivement. Par conséquent, sur la base d'une approche combinatoire de l'évaluation de l'ajustement du modèle, il est à noter que la plupart des indices de qualité de l'ajustement se situaient dans les valeurs limites acceptées. Par conséquent, le modèle de mesure révisé a fourni un ajustement acceptable aux données (tableau 5).

Tableau 5: Les indices de qualité de l'ajustement du modèle de mesure révisée

	X ²	df	p	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
Modèle d'origine	2601,645	1406	<0,001	0,06	0,06	0,87	0,86
Modèle révisé	924,834	587	<0,001	0,05	0,04	0,94	0,93

3.4. Tests d'hypothèses

3.4.1. Évaluation du modèle structurel

Les évaluations de la fiabilité et de la validité ont révélé que certains changements pouvaient être apportés au modèle de mesure afin d'améliorer l'adéquation du modèle aux données. Un changement important a été de séparer le facteur de motivation en deux facteurs: la motivation perçue de la société de RSE et la motivation perçue de l'entreprise de RSE. D'autres modifications ont été apportées sur la base de l'analyse des corrélations article-total, des charges factorielles, des matrices résiduelles, des indices de modification et du contexte théorique de plusieurs items.

Une approche combinatoire a été utilisée lors de l'analyse de l'ajustement du modèle aux données (Hu et Bentler, 1998). Cette approche permet de fournir une évaluation plus précise de l'ajustement du modèle. Le rapport du chi carré aux degrés de liberté était de 1,81, cependant, la statistique du chi carré était significative, probablement en raison de la taille de l'échantillon. Les valeurs CFI et TLI étaient de 0,93, dépassant le seuil suggéré de 0,90 (Kline, 2005). La valeur RMSEA était 0,05 et la valeur SRMR était 0,07. Les deux valeurs étaient inférieures aux seuils suggérés de 0,08 et 0,10 respectivement (Kline, 2005). Par conséquent, les indices de qualité d'ajustement ont indiqué que le modèle structurel hypothétique fournissait un ajustement acceptable aux données (tableau 6).

Tableau 6: Les indices de qualité d'ajustement de modèle structurel hypothétique

N	X ²	df	X ² /df	p	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
300	1158,108	642	1,81	<0,001	0,05	0,07	0,93	0,93

En ce qui concerne les tests d'hypothèse, les résultats n'ont fourni qu'un support partiel pour H1. Le chemin entre l'ajustement (Ajus) et l'identification organisationnelle (IDorg) a montré

que les perceptions des employés concernant l'ajustement RSE n'avaient pas d'effet significatif sur l'identification organisationnelle, car la valeur p était de 0,054 ($\beta = 0,15$). Cette constatation ne prend pas en charge H1.1. Il a été constaté que la motivation (MtSo) de la société avait un effet positif sur Iorg ($\beta = 0,61$, $p < 0,01$), qui prend en charge H1.2. Les coefficients de trajectoire pour la motivation des entreprises (MtEn) et IDorg ($\beta = -0,02$) et Investissement (Inv) et IDorg ($\beta = -0,09$) était négatif, ce qui suggère une relation négative au lieu d'une relation positive. Cependant, la valeur de p associée à chacun de ces chemins était supérieure à 0,05, ce qui signifie que H1.3 et H1.4 n'étaient pas pris en charge. Les relations positives hypothétiques entre IDorg et AcSP (H3) ($\beta = 0,47$; $p < 0,01$) et IDorg et comportement de la citoyenneté organisationnelle (ComCO (H4) ($\beta = 0,54$, $p < 0,01$) ont été pris en charge.

Les valeurs R^2 ont été utilisées pour évaluer la quantité de variation prise en compte dans les variables endogènes par les variables exogènes. Les perceptions des employés sur l'adéquation à la RSE, la motivation de l'entreprise, la motivation de la société et l'investissement expliquent 42% de la variance dans l'identification organisationnelle. L'identification organisationnelle a expliqué 22% de la variance de AcSP et 29% de la variance des ComCO.

3.4.2. Effet de modération

Bien que les pièces d'identité des chemins directs entre Ajus, MtEn, Inv et IDorg, n'étaient pas significatives, la question demeurerait de savoir si les attitudes des employés à l'égard de la RSE pouvaient changer cette relation. Par conséquent, nous avons décidé de poursuivre l'évaluation des effets de modération hypothétiques. Ainsi, les effets de modération ont été testés par LMS. Le LMS prend en compte la non-normalité des données lors du test de l'effet de modération (Klein et Moosbrugger, 2000), et il est considéré comme la procédure optimale lorsque le modérateur hypothétique est une variable latente et continue (Klein et Moosbrugger), ce qui est le cas dans la présente étude (c'est-à-dire l'attitude des employés à l'égard de la RSE). Dans cette étude, Mplus a été utilisé pour effectuer des analyses LMS. Dans Mplus, LMS utilise les données brutes au lieu des matrices de covariance (Schermele-

Engel et al, 2009). De plus, Mplus utilise un estimateur du maximum de vraisemblance créé spécifiquement pour les analyses LMS (Muthén et Asparouhov, 2003).

Comme pour l'ajustement des équations structurelles (AES), les résultats sont interprétés en utilisant le coefficient de trajet et la valeur de p associée au coefficient. En ce qui concerne l'hypothèse H2.1, l'effet de modération des attitudes des employés à l'égard de la RSE sur les perceptions des employés concernant l'ajustement et l'identification organisationnelle n'était pas significatif, car la valeur de p était supérieure à 0,05 ($p = -0,02$). Cette constatation ne prend pas en charge H2.1. Il a également été constaté que l'attitude des employés à l'égard de la RSE ne modérait pas la relation entre la MtSo et IDorg ($p = -0,03$, $p > 0,05$) et MT ferme et IDorg ($p = 0,01$, $p > 0,05$). Ces résultats ne fournissent pas de support pour H2.2 et H2.3. L'IDorg (H2.4) n'était pas non plus pris en charge ($p = -0,01$, $p > 0,05$).

En résumé, après un examen attentif des résultats LMS, il était évident que les effets de modération hypothétiques des attitudes des employés à l'égard de la RSE (H2 et ses dérivées) n'étaient pas pris en charge. Toutes les valeurs de p liées aux quatre différents coefficients d'effet d'interaction étaient supérieures à 0,05, ce qui signifie que l'effet de modération, dans les quatre cas, n'était pas significatif (le tableau 6).

Tableau 6: Effet de modulation

	Attitudes	SE	p
Ajus	-0,02	0,04	0,71
MtSo	-0,03	0,04	0,38
MtEn	0,01	0,03	0,70
Inv	-0,01	0,04	0,72

Ajus = Ajustement, MtSo = Motivation de la société, MtEn = Motivation de l'entreprise, Inv = Investissement.

3.5. Synthèse des résultats

Bien que les coefficients alpha aient montré des preuves de fiabilité, en examinant de plus près l'examen des corrélations article-total, nous avons remarqué que quatre items ne répondaient pas aux critères suggérés par Osterlind (2016). Deux de ces éléments évaluaient l'interconnexion avec soi et les deux autres messages d'intérêt public. Pour des raisons théoriques, les deux éléments évaluant l'interconnexion à soi ont été conservés et un nouvel élément a été ajouté. En raison de considérations théoriques, le libellé d'un élément de l'action

sociale personnelle a été modifié et un élément a été supprimé afin d'améliorer la fiabilité de l'échelle pour l'étude principale.

Deux échantillons ont été prélevés pour l'étude principale. L'idée derrière la collecte de deux échantillons (sportifs et non sportifs) était de tester si les résultats variaient selon le contexte organisationnel. Cependant, les résultats des tests de différence moyenne suggèrent qu'il n'y a pas de différence entre les employés des différentes organisations. Par conséquent, les échantillons ont été combinés et traités comme un seul échantillon pour d'autres analyses.

Les évaluations de la fiabilité et de la validité ont révélé que certains changements pouvaient être apportés au modèle de mesure afin d'améliorer l'adéquation du modèle aux données. Un changement important a été de séparer le facteur de motivation en deux facteurs : la motivation perçue de la société de RSE et la motivation perçue de l'entreprise de RSE. D'autres modifications ont été apportées sur la base de l'analyse des corrélations article-total, des charges factorielles, des matrices résiduelles, des indices de modification et du contexte théorique de plusieurs items. Après que plusieurs éléments ont été éliminés de l'analyse, le modèle de mesure a montré une bonne amélioration.

Concernant les tests d'hypothèses, les résultats sont mitigés. Bien que le modèle structurel fournisse un ajustement acceptable aux données, certaines de nos des hypothèses n'ont pas été confirmées. De même, après avoir évalué l'effet de modération des attitudes des employés à l'égard de la RSE, il a été démontré que cet effet n'était pas statistiquement significatif. À cette fin, seules H1.2, H3 et H4 étaient entièrement pris en charge. Un résumé des tests d'hypothèses est inclus dans le tableau 7.

Tableau 7: Le résumé des tests d'hypothèses

Hypothèses	Résultats des tests d'hypothèse Hypothèse
H1.1, H1.3, H1.4, H2.1, H2.2, H2.3, H2.4	Non pris en charge
H1.1, H3, H4	Pris en charge

4. DISCUSSION

La littérature sur la RSE était principalement axée sur les facteurs externes plutôt que sur les employés. Après avoir repensé à la littérature utilisée dans cette étude, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il était peut-être incorrect de supposer que, parce que les études de comportement des consommateurs ont montré que les consommateurs ressentent ou réagissent d'une certaine manière à la RSE, les employés en feraient de même. C'était une hypothèse assez simpliste. Malgré les résultats non significatifs, nous croyons que la congruence perçue entre l'organisation et ses initiatives de RSE ainsi que les motifs perçus au service de l'entreprise peuvent avoir un impact sur le sentiment de connexion (c'est-à-dire l'identification) que les employés ont avec leur organisation. Il existe de la documentation soutenant la notion selon laquelle l'énoncé de mission d'une organisation, ses valeurs, ses pratiques de travail, sa culture organisationnelle, ses activités envers la communauté, entre autres, peuvent avoir un impact sur la perception de la personne et de l'organisation des employés (Kristoff, 1996).

Afin de construire de meilleurs cadres applicables aux contextes organisationnels, nous pensons que ces études devraient être de nature qualitative. Les études qualitatives peuvent fournir un aperçu de ce que les employés pensent et perçoivent en ce qui concerne l'adéquation à la RSE et la motivation au service de l'entreprise. Par exemple, Bhattacharya et Sen (2014) et Webb et Mohr (1998) ont suggéré que si les consommateurs perçoivent une bonne adéquation entre l'organisation et ses initiatives de RSE et qu'ils les perçoivent comme altruistes, ils percevront ces initiatives comme des efforts sincères pour aider la société. Si le concept d'ajustement est examiné à travers un travail qualitatif, les employés peuvent fournir des informations plus approfondies sur la question de savoir si un bon ajustement entre les initiatives de RSE de l'organisation et l'énoncé de mission de l'organisation et les valeurs organisationnelles sont importants pour eux. En outre, les employés peuvent également expliquer à quel point il est important pour eux que les initiatives de RSE de l'organisation soient au service de la société plutôt que de l'entreprise. Par conséquent, la réalisation de telles

études qualitatives aidera les chercheurs à créer de meilleurs outils de mesure quantitative pour évaluer des concepts tels que l'ajustement et la motivation au service de l'entreprise.

Les résultats obtenus ont révélé que si les employés perçoivent que l'organisation investit beaucoup de ressources dans leurs initiatives de RSE, ils peuvent percevoir que l'organisation se soucie vraiment de la communauté et, par conséquent, elle se soucie d'eux et de leurs familles. Cette perception peut conduire à des sentiments de connexion émotionnelle à l'organisation qui peuvent également avoir un impact sur leur identification organisationnelle (Ashforth et Mael, 1989).

Cette relation peut devenir encore plus forte si les individus s'identifient fortement à leurs communautés; il est donc possible que leur identification communautaire puisse influencer positivement leur identification organisationnelle s'ils perçoivent que leur organisation se soucie vraiment de leur communauté. En revanche, si les employés perçoivent les investissements RSE comme un gaspillage de ressources, ils peuvent penser que l'organisation ne se soucie pas de ses employés, ce qui peut conduire à une "désidentification" (Bhattacharya et Sen, 2014). Il y a donc un impact potentiel (positif ou négatif) des perceptions des employés sur l'investissement en RSE sur l'identification organisationnelle, cependant, davantage d'études en particulier des études qualitatives sont nécessaires pour développer des cadres applicables aux parties prenantes internes (c'est-à-dire les employés).

Les résultats de cette étude ont montré une relation significative positive entre les variables Identification Organisationnelle et Comportement de la Citoyenneté Organisationnelle, ce qui soutient la prémisse que lorsque les employés s'identifient à l'organisation, ils se comporteront d'une manière conforme aux objectifs de l'organisation (Barney et Stewart, 2020). Par conséquent, si l'organisation favorise un environnement coopératif parmi ses employés, les employés seront plus susceptibles d'être coopératifs. Si l'organisation adopte un comportement socialement responsable et promeut ce type de comportement parmi les employés, les employés se comporteront probablement de la même manière.

Selon Ellis (2018), l'Action Sociale Personnelle (ASP) inclut toutes les actions sociales des employés soutenues et/ou parrainées par l'organisation. Dans son étude, il a émis l'hypothèse d'une relation positive entre la perception qu'ont les employés de la RSE et de l'ASP, mais

cette relation n'a pas été vérifiée. Sur la base de l'étude d'Ellis (2018) et des résultats de la présente recherche, il est évident que la perception qu'ont les employés de la RSE eux-mêmes ne mène pas à l'ASP mais plutôt à l'identification organisationnelle.

Les résultats des analyses de modération étaient différents de ce qui avait été supposé. L'effet de modération supposé dans cette étude a été établi sur la base des recherches menées par Fazio et Williams (1986) et Raden (1985). Selon ces chercheurs, les attitudes des individus et la force de ces attitudes ont un impact différent sur les variables telles que les perceptions et les comportements. Par conséquent, il a été soutenu ici que l'influence des perceptions des employés sur l'identification pourrait changer en fonction de leur attitude (positive ou négative) envers les initiatives de RSE. Cependant, les résultats empiriques ne soutiennent pas cet argument.

CONCLUSION

Bien que les conclusions de la présente étude contribuent à la littérature sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE), elle soulève des questions supplémentaires que les futures recherches devront aborder.

Dans l'ensemble, l'utilisation d'une échelle multidimensionnelle d'identification organisationnelle n'a été ni préjudiciable ni bénéfique pour cette étude. En raison de la façon dont les hypothèses de recherche ont été formulées lors de la réalisation des analyses statistiques, l'identification organisationnelle était considérée comme unidimensionnelle. Cependant, il existe des preuves suggérant que l'identification est une construction multidimensionnelle (Heere et James, 2017). Les études futures pourraient envisager d'examiner l'impact des perceptions des employés sur la RSE sur chaque dimension de l'identification organisationnelle pour tester si, peut-être, les différents facteurs de la perception des employés de la RSE ont un impact différent sur chaque dimension de l'identification organisationnelle. Par exemple, il est possible que la perception des employés de la motivation au service de la société de RSE soit un meilleur prédicteur de l'implication comportementale plutôt que de la conscience cognitive. Ces relations peuvent être examinées dans de futures recherches. Bien que l'importance de la RSE semble avoir augmenté, les recherches liées à l'impact des initiatives RSE sur les attitudes et les comportements des

employés sont encore limitées. Cette étude nous a permis de mieux comprendre comment la RSE, en particulier les perceptions des employés de la RSE, influent sur les attitudes et les comportements des employés. Malgré le fait que le modèle proposé n'ait pas reçu un soutien empirique écrasant, les résultats ont fourni des informations perspicaces que les futures recherches peuvent utiliser pour faire progresser la connaissance de ce sujet. Par exemple, les résultats ont fourni des preuves suggérant que lorsque les employés perçoivent que leur organisation s'engage dans la RSE pour des raisons altruistes (c'est-à-dire pour aider la société), leur identification organisationnelle est positivement impactée. De plus, cette étude a fourni des preuves suggérant que l'identification organisationnelle est positivement liée aux comportements de la citoyenneté organisationnelle et de l'action sociale personnelle des employés. Bien que les idées et les conclusions présentées dans cette étude méritent une recherche plus approfondie, elles représentent un effort pour fournir aux chercheurs et aux praticiens plus d'informations concernant la RSE et son impact positif potentiel sur les perceptions, les attitudes et les comportements des employés.

BIBLIOGRAPHIE

- Boukil A. et Messaoudi A. (2019). Les soubassements juridiques du DD et de la RSE : Un des leviers institutionnels incontournables pour la promotion de ces concepts au Maroc. RIMEC. Mars 2019.
- Paul E. et Ridde V. (2020). Évaluer les effets des différentes mesures de lutte contre le Covid-19, mission impossible ? The Conversation, 5 avril 2020.
- El Haddad M. Y. et Yazidi-Alaoui O. (2020). Quel engagement sociétal à l'ère de la pandémie du Covid-19. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 22, Issue 7. Ser. I (July 2020), PP 49-62.
- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (2019). Who matters to the CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Aguilera, R., Rupp, D.E., Williams, C.A., & Ganapathi, J. (2017). Putting the s back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(8), 836-863.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood

- Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Babbie, E. (2017). *The practice of social research*. (11th Ed.). Belmont, CA: Thompson- Wadsworth.
- Bagozzi, R. P. (1981). Attitudes, intentions and behavior: A test of some key hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 607-627.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2013). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 62(2), 76-88.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2018). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bergami, M. & Bagozzi, R. P. (2020). Self categorization, affective commitment and group self- esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39(4), 555-577.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2017). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14, 346-355.
- Campbell, J. L. (2017). Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Chong, M. (2019). Employee participation in CSR and corporate identity: Insights from a disaster-response program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 106-119.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16, 64-73.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd edition). New York: Academic Press.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

- Doherty, A.J. (1998). Managing our human resources: A review of organizational behaviour in sport. *Sport Management Review*, 1(1), 1-24.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (2014). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (2018). Attitude structure and function. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., Vol. 1, pp. 269-322). New York: McGraw-Hill.
- Einwiller, S. A., Fedorikhin, A., Johnson, A. R., & Kamins, M. A. (2016). Enough is enough! When identification no longer prevents negative corporate associations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 185-194.
- Ellis, A. D. (2018). The impact of corporate social responsibility on employees' attitudes and behaviors. Unpublished doctoral dissertation, Arizona State University.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman/Ballinger Harper Collins.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Haley, E. (2016). Exploring the construct of organization as source: Consumers' understandings of organizational sponsorship of advocacy advertising. *Journal of Advertising*, 25 (2), 19-35.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (2018). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.
- Lee, S.M. (1971). An empirical analysis of organizational identification. *Academy of Management Journal*, 14(2), 213-226.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Pickens, J. (2019). Attitudes and perceptions. In N. Borkowski (Ed.), *Organizational behavior in health care*. (p. 43-76). Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (2003). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Roy, D. P., & Graeff, T. R. (2003). Consumer attitudes toward cause-related marketing activities in professional sports. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 163-172.

- Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V., & Williams, C. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Schermelleh-Engel, K., Werner, C. S., Klein, A. G., & Moosbrugger, H. (2019). Nonlinear structural equation modeling: Is partial least squares an alternative? *ASTA Advances in Statistical Analysis*, 94(2), 167-184.
- Tajfel, H. & Turner, J. (1985). The social identity theory of group behavior. In H. Tajfel (Ed.), *Psychology of intergroup relations*. (p. 15-40). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Tucker, L., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38(1), 1-10.
- Wolfe, R. A, Weick, K. E., Usher, J. M., Terborg, J. R., Poppo, L., Murrell, A. J., Dukerich, J. M., Crown Core, D., Dickson, K. E., & Jourdan, J. S. (2015). Sport organizational studies: Exploring synergy. *Journal of Management Inquiry*, 14(2), 182-210.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Yee, J. L., & Niemeier, D. (2016). Advantages and disadvantages: Longitudinal vs. repeated cross-section surveys. *Project Battelle*, 40, 94-116.
- Zahra, S. A., & LaTour, M. S. (1987). Corporate social responsibility and organizational effectiveness: A multivariate approach. *Journal of Business Ethics*, 6(6), 459-467.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13.
- De Roeck, K., & Farooq, O. (2017). Corporate social responsibility and ethical leadership: Investigating their interactive effect on employees' socially responsible behavior. *Journal of Business Ethics*, 151(4), 923–939.
- Kim, J., Kim, H. R., Lacey, R., & Suh, J. (2018a). How CSR impact meaning of work and dysfunctional customer behavior. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(4), 507–523.
- Kimetal, N. (2018). The moderating role of CEO narcissism on the relationship between uncertainty avoidance and CSR. *Tourism Management*, 67, 203–213.
- Lee, C. K., Kim, J., & Kim, J. S. (2018). Impact of a gaming company's CSR on residents' perceived benefits, quality of life, and support. *Tourism Management*, 64, 281–290.
- Sharma, P., Kong, T. T. C., & Kingshott, R. P. J. (2016). Internal service quality as a driver of employee satisfaction, commitment and performance: Exploring the focal role of employee well-being.

- Journal of Service Management, 27(5), 773–797.
- Su, L., Swanson, R. S., Hsu, M., & Chen, X. (2017). How does perceived corporate social responsibility contribute to green consumer behavior of Chinese tourists: A hotel context. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3157–3176.
- Tourigny, L., Han, J., Baba, V., & Pan, P. (2017). Ethical leadership and corporate social responsibility in China: A multilevel study of their effects on trust and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethics*.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990–1017.
- Youn, H., Lee, K., & Lee, S. (2018). Effects of corporate social responsibility on employees in the casino industry. *Tourism Management*, 68, 328–335.
- OCDE (2020). *Coronavirus : Vivre avec l'incertitude. Perspectives économiques de l'OCDE. Rapport intermédiaire* (publié le 16 septembre 2020).
- OIT (2020). *Le COVID-19 et le monde du travail. Observatoire de l'OIT. 5e édition* (publiée le 30 juin 2020).

ANNEXE

Tableau 3: Les résultats du modèle de mesure

	ECT	FC	α	VME
❖ Identification organisationnelle				
• Evaluation publique			0,92	0,72
Dans l'ensemble, mon organisation est perçue positivement par les autres	0,86	0,91		
En général, les autres respectent l'organisation pour laquelle je travaille	0,79	0,84		
Dans l'ensemble, les gens ont une opinion favorable de mon organisation	0,85	0,91		
• Evaluation privée			0,94	0,83
Je me sens bien d'être membre de mon organisation	0,87	0,92		
Je suis fier de me considérer comme un membre de mon organisation	0,85	0,91		
En général, je suis heureux d'être membre de mon organisation	0,87	0,91		
• Interconnexion à soi			0,88	0,59
Quand quelqu'un critique mon organisation, cela ressemble à une insulte personnelle	0,61	0,67		
Quand quelqu'un complimente mon organisation, cela ressemble à un compliment personnel	0,73	0,80		
Mon organisation est un reflet important de qui je suis	0,76	0,83		
Les succès de mon organisation sont mes succès	0,72	0,78		
En général, être associé à mon organisation est une partie importante de mon image de soi	0,71	0,75		
• Implication comportementale			0,84	0,56
Je participe activement à différentes activités promues par mon organisation	0,63	0,76		
Je participe à différentes activités au travail avec mes collègues de travail	0,72	0,73		
Je participe à différentes activités en dehors du travail avec mes collègues de travail	0,63	0,70		
Je participe à différentes activités que mon organisation les soutiens	0,70	0,81		
• Conscience cognitive			0,85	0,66
Je connais l'histoire de mon organisation	0,68	0,75		
Je connais les entrées et les sorties de mon organisation	0,74	0,85		
Je connais les succès et les échecs de mon organisation	0,74	0,84		
• Sens de l'interdépendance			0,87	0,69
Ce qui arrive à mon organisation aura un impact sur ma propre vie	0,77	0,88		
Ce qui arrive à mon organisation influencera ce qui arrive dans ma vie	0,81	0,95		
Mon destin est lié au destin de mon organisation.	0,58	0,63		
❖ Perception des employés à l'égard de la RSE			0,91	0,63
• Ajustement de sponsor et d'événement perçus				
Il existe un lien logique entre mon organisation et les organismes de bienfaisance qu'elle soutient	0,77	0,84		
Il existe un lien logique entre mon organisation et les initiatives sociales auxquelles elle participe	0,76	0,77		
L'image de mon organisation et l'image des organismes de bienfaisance qu'elle soutient sont similaires	0,75	0,80		
L'image de mon organisation et les initiatives sociales auxquelles elle participe sont similaires	0,76	0,76		
Mon organisation et les organismes de bienfaisance qu'elle soutient s'intègrent bien	0,83	0,90		
Mon organisation et les initiatives sociales dans lesquelles elle est impliquée s'intègrent bien	0,64	0,69		
• Motivation RSE perçue			0,92	0,73
- Motivation de la société				
La raison principale pour laquelle mon organisation est impliquée dans différentes initiatives sociales est parce qu'elle se soucie du bien-être de la société	0,71	0,77		
La principale raison pour laquelle mon organisation fait un don à un organisme de bienfaisance est que l'organisation croit qu'il faut soutenir la cause particulière	0,79	0,82		
Mon organisation semble avoir un véritable intérêt pour les causes sociales qu'elle soutient	0,86	0,91		
Mon organisation semble vraiment se soucier des organismes de bienfaisance qu'elle soutient	0,85	0,92		
- Motivation de l'entreprise			0,86	0,61
Mon organisation soutient différentes causes sociales afin d'augmenter les revenus	0,75	0,92		
Mon organisation soutient différents organismes de bienfaisance afin d'augmenter les revenus	0,81	0,97		
Lorsque mon organisation soutient différentes causes sociales, mon organisation profite davantage que la cause	0,59	0,52		
Lorsque mon organisation soutient différents organismes de bienfaisance, mon organisation bénéficie plus que la cause	0,69	0,64		
• Investissement RSE perçu			0,95	0,77
Mon organisation semble investir beaucoup d'efforts dans différentes initiatives sociales	0,89	0,94		
Mon organisation semble investir beaucoup d'argent dans différentes initiatives sociales	0,83	0,84		
Mon organisation semble investir beaucoup d'argent dans différentes initiatives sociales	0,88	0,92		
Mon organisation semble investir beaucoup de temps dans différentes initiatives sociales	0,87	0,90		
Mon organisation semble investir beaucoup d'efforts pour soutenir différents organismes de bienfaisance	0,78	0,77		
Mon organisation semble investir beaucoup d'argent pour soutenir différents organismes de bienfaisance	0,87	0,90		
			0,92	0,69

Mon organisation semble investir beaucoup de temps pour soutenir différents organismes de bienfaisance	0,84	0,88		
❖ Attitudes des employés à l'égard des éléments de RSE	0,74	0,79		
Être socialement responsable est l'une des choses les plus importantes qu'une organisation puisse faire	0,76	0,81		
Les organisations ont une responsabilité sociale au-delà de la réalisation de bénéfices	0,76	0,80		
Les entreprises doivent faire des dons réguliers à des œuvres caritatives	0,84	0,89		
Je suis plus susceptible de me sentir bien dans mon organisation si je sais qu'elle soutient différentes causes sociales			0,95	0,61
Les organisations doivent soutenir différentes causes sociales en donnant de l'argent, des produits ou d'autres types d'assistance	0,73	0,77		
❖ Comportement de la citoyenneté organisationnelle	0,70	0,72		
Je considère l'impact de mes actions sur mes collègues	0,77	0,82		
J'essaie d'aider les autres absents du travail	0,67	0,69		
J'essaie d'aider les autres qui ont une lourde charge de travail	0,77	0,84		
J'aide souvent à orienter de nouvelles personnes même si ce n'est pas nécessaire	0,73	0,80		
J'aide volontiers ceux qui ont des problèmes liés au travail			0,85	0,60
Je suis toujours prêt à donner un coup de main à ceux qui m'entourent	0,51	0,56		
❖ Action sociale personnelle	0,70	0,81		
Je fais un don à un organisme de bienfaisance lié à mon organisation d'employeurs	0,74	0,80		
Je participe aux événements sociaux que mon organisation promeut	0,78	0,89		
Je fais du bénévolat dans des événements de bienfaisance sociale que mon organisation promeut				
Je fais don de mes compétences à des organismes communautaires en lien avec mon organisation d'employeurs				

ECT: Element à corrélation totale, FC: Facteur de chargement, α : Construction de la fiabilité, VME: variance moyenne extraite