



Université Catholique de Louvain

Louvain School of Management

L'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises sur le bien-être des employés

Promoteur :
Professeur Valérie Swaen.

Mémoire recherche réalisé par
Catherine Desclée de Maredsous,
en vue de l'obtention du titre de
Master en Sciences de Gestion.

Année académique 2014-2015

Avant-propos

Avant toute chose, je voudrais remercier ma promotrice, le Professeur Valérie Swaen, pour son aide, sa disponibilité, ses conseils avisés et son accompagnement durant la réalisation de ce travail de fin d'études. Les rebondissements et remises en question ont été présents, mais grâce à ses conseils précieux, ce travail a pu finalement être mené à bien. C'est grâce à son enthousiasme et son soutien depuis de longs mois que j'ai pu finaliser la présentation de ce mémoire.

Je souhaite également remercier chaleureusement la direction de la société Securitas UAE qui m'a permis de travailler avec elle, dans le cadre d'un stage ainsi que pour réaliser l'enquête nécessaire à la réalisation de ce travail. Plus particulièrement, je remercie Gaëtan Desclée (Country President) ainsi que Rupa Santha (directrice des ressources humaines) pour leur disponibilité et leur aide précieuse, ainsi que Naeem Akhtar pour son aide inestimable dans la diffusion des questionnaires. Sans lui, ce mémoire ne serait pas fini aujourd'hui.

Ensuite, je tiens à remercier tous les membres de ma famille et mes amis qui m'ont aidée et soutenue, par leurs petites et grandes attentions, tout au long de la réalisation de ce travail.

Merci également à mes parents pour leur aide, leur soutien, le temps qu'ils m'ont accordé, et leurs encouragements quotidiens.

Enfin, je souhaite remercier tous ceux qui m'ont aidée et supportée de manière direct et/ou indirecte

Tables des matières

Introduction	1
<i>Le choix de l'entreprise et description.</i>	<i>3</i>
Securitas : le Groupe	3
L'entreprise en quelques chiffres	5
Les valeurs de l'entreprise	5
Securitas dans les Emirats Arabes Unis (Securitas UAE)	6
Partie 1 : Cadre théorique	9
Chapitre 1 : La Responsabilité sociétale des entreprises	9
1.1 Définition du concept.....	9
1.2. Qui sont les parties prenantes ?	15
1.3. La RSE comme moteur stratégique de l'entreprise.	18
Chapitre 2 : La RSE et les employés.....	23
2.1. La RSE et la performance de l'entreprise	24
2.2. La perception de la RSE par les employés	26
2.3. La perception de la RSE et la Satisfaction au Travail.....	29
2.4. L'anxiété au travail	31
2.5. La RSE et l'Engagement Organisationnel.....	31
Le rôle médiateur de l'identification organisationnelle.....	33
Le rôle médiateur de la Justice Organisationnelle.....	35
Le rôle médiateur de la Fierté.	37
Partie 2 : Modèle et méthodologie	39
1. Le modèle.....	39

2.	Contexte de la recherche :	42
	La RSE de Securitas UAE.....	42
	Le recrutement et les compensations,,	44
3.	Procédure et échantillon:	47
	Elaboration et administration du questionnaire.	47
	L'échantillon	48
4.	Analyses et résultats.....	48
	Analyse factorielle	49
	Analyse de la fiabilité des échelles	49
	Validité de construction : Analyses en Composantes Principales (ACP)	49
	Résultats: Test d'hypothèses	50
	Modèle 1 : La relation entre la RSE perçue et la satisfaction au travail, et l'impact des variables médiatrices sur cette relation.	50
	Modèle 2 : La relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.	51
	Modèle 3 : Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre la RSE perçue et l'engagement organisationnel.....	52
	Modèle 4 : Idem modèle 1 en remplaçant la satisfaction au travail par l'anxiété au travail.	53
	Modèle 5 : l'impact de l'anxiété au travail sur l'engagement organisationnel.	54
	Modèle 6 a, b : Introduction des variables supposées modératrices.	54
	Partie 3 : Discussion et Conclusion.	59
	Implications théoriques	60
	Limitations et futures recherches	63
	Implications managériales	66
	Conclusion générale	69

Bibliographie	71
----------------------------	-----------

Annexes	89
----------------------	-----------

<i>Annexe 1: The Arabia CSR Awards 2015.....</i>	<i>89</i>
--	-----------

<i>Annexe 2 : Les résultats de Securitas au « Arabia CSR Awards »</i>	<i>105</i>
---	------------

<i>Annexe 3 : Questionnaire de l'enquête.....</i>	<i>111</i>
---	------------

<i>Annexe 4 : Tableau de conversion des données.</i>	<i>117</i>
---	------------

<i>Annexe 5 : Analyse factorielle.....</i>	<i>119</i>
--	------------

<i>Annexe 6 : Tableau des échelles.....</i>	<i>123</i>
---	------------

<i>Annexe 7 : Tableau des corrélations</i>	<i>125</i>
--	------------

Introduction

Suite aux Révolutions Industrielles qui ont marqué le 19^e et le début de 20^{ème} siècle, les entreprises ont dû progressivement faire face aux dégâts provoqués par leurs activités sur la société. Un nouveau mouvement a émergé, qui visait à réduire l'impact négatif, tout en améliorant le côté positif des actions et conséquences passées et présentes des entreprises sur la société : la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). Très vite, elle est devenue un sujet d'étude pour les chercheurs (Aguinis & Glavas, 2012). Les conclusions ont alors été élaborées pour dire que la RSE, par ses initiatives et prises en compte des exigences des parties prenantes pouvait apporter un avantage compétitif significatif sur le marché (Porter & Kramer, 2011), et influencer les comportements des parties prenantes (Barnett, 2007, Bosse, Phillips & Harrison, 2009). D'un autre point de vue, des recherches telles que celles de Margolis, Elfenbein, & Walsh en 2009 et celle de Orlitzky, Schmidt, & Rynes en 2003 ont démontré que la RSE avait un impact faible mais positif sur la performance financière de l'entreprise.

Au niveau des ressources humaines des entreprises, des auteurs ont montré que la RSE a un impact sur l'engagement organisationnel, l'identification à l'organisation (Jones, 2010; Vlachos, Panagopoulos, & Rapp, 2014), l'attractivité de l'entreprise pour les chercheurs d'emplois (Rupp, Shao, Thornton, & Skarlicki, 2013), et les candidats (Jones, Willness, & Madey, 2014).

Lorsqu'on parle de cette volonté de changements et d'améliorations sociétales de la part des entreprises, on ne mentionne quasiment jamais, avant 2007-2008, l'impact que ces initiatives peuvent avoir sur les employés d'une entreprise ; les recherches sont surtout menées autour des actionnaires, et ne s'attardent pas vraiment sur le sujet plus profond de l'aspect éthique de la RSE pour les employés (Aguilera et al, 2007 ; Rupp et al, 2006 ; Turban et Greening, 1997 ; Turker 2009, Jones 2010).

La question de recherche de ce travail vise donc à identifier et comprendre les réactions positives et négatives que les pratiques RSE de l'entreprise peuvent provoquer chez les employés qui y travaillent (De Roeck et al. 2013). Il est nécessaire de comprendre de manière plus précise "comment les employés perçoivent et substantiellement réagissent aux actions de responsabilité ou d'irresponsabilité sociétale des entreprises." (Rupp et al. 2013: 896). Ce manque actuel de recherches sur le sujet est expliqué par le fait qu'aucun système de mesure n'a encore été mis au point pour mesurer les perceptions de la RSE par les employés. (Rupp et al., 2013). Toutefois, les chercheurs et praticiens sont d'accord pour dire que la RSE est importante actuellement et qu'elle représente un outil de plus en plus utile pour tout ce qui touche à la gestion des employés et des comportements (Bhattacharya, Sen, & Korschun, 2008; Vlachos et al., 2014).

Ensuite, ce mémoire a pour but de voir et comprendre comment la satisfaction des employés, et l'engagement organisationnel peuvent être impactés par les perceptions RSE de leur entreprise, via les variables médiatrices entre la RSE et la satisfaction des employés. Comprendre comment ces variables médiatrices doivent être gérées permettrait de mettre en place une gestion des ressources humaines impliquant tous les employés dans la RSE de l'entreprise. On tentera alors d'en conclure que ces pratiques permettent de favoriser la satisfaction et l'engagement organisationnel. Il est en effet important pour l'entreprise de comprendre les impacts psychologiques, et les contingences qui régulent les liens entre les pratiques RSE et leurs conséquences. Pour cela, nous nous poserons les questions suivantes : quels sont les impacts des perceptions de la RSE sur la satisfaction au travail, l'anxiété au travail et l'engagement organisationnel. Ensuite, via quels mécanismes : celui de la justice organisationnelle, de l'identification organisationnelle et de la fierté organisationnelle ? Est-ce que les employés montrant une forte satisfaction au travail ont également un engagement affectif fort vis-à-vis de leur organisation ? Enfin, quelles sont les

conditions de réalisation pour ces impacts ? Quels sont les facteurs individuels qui les influencent ?

Ce mémoire est structuré en quatre parties :

- D'abord la partie théorique, qui comporte une explication du concept de RSE et un rappel des études déjà menées sur l'impact de la RSE sur les parties prenantes. Pour clôturer cette partie, plusieurs liens seront mis en avant au niveau de la relation entre la RSE et les ressources humaines.
- La deuxième partie reprendra la méthodologie, on y exposera les questions de recherche ainsi que l'entreprise avec laquelle ce mémoire a été réalisé.
- Dans la troisième partie, plus pratique, on analysera les réponses des employés au questionnaire qui leur a été soumis.
- Et enfin, la fin de ce travail présentera une discussion des résultats, des recommandations et une conclusion générale.

Le choix de l'entreprise et description.

Securitas : le Groupe¹

Securitas est une entreprise suédoise qui a été fondée en 1934 par seulement 3 employés. Maintenant elle en compte 310 000 repartis dans 52 pays présents sur les 5 continents. L'entreprise s'occupe de fournir différents types de services à ses clients, notamment :

- le gardiennage spécialisé, en fonction des besoins et du marché sur lequel le client est présent. Il s'agit du contrôle des accès ou des sorties, avec ou sans support technique ou du service plus orienté ;

¹ www.securitas.com/en.

- les services de surveillances mobiles. Il s'agit d'une solution moins coûteuse, plus adaptée aux petites et moyennes entreprises pour lesquelles un gardien peut assurer le service de plusieurs clients dans une zone géographique limitée et qui comporte les patrouilles, les interventions sur alarmes, et les ouvertures et fermetures des installations d'entreprise ;
- le monitoring inclut le contrôle des alarmes, la vérification et les réponses selon les instructions reçues par les clients. Différents types d'alarmes peuvent être gérés depuis le centre de gestion pour toutes les entreprises et les particuliers ;
- les solutions de sécurité comprennent plusieurs types de services comme le gardiennage, le monitoring, les analyses de risque et les enquêtes en adéquation avec la technologie ;
- Enfin les enquêtes d'entreprise faites par Securitas permettent de présélectionner le personnel ainsi que d'enquêter sur les fraudes.

Securitas, en tant que leader sur ce marché, est bien conscient de l'importance d'investir et de développer son business principal. C'est pourquoi, la stratégie de Securitas est de prioriser la rentabilité et la croissance de l'entreprise en se concentrant sur les solutions adaptées aux besoins de ses clients. Cette stratégie est basée sur 3 piliers importants :

1. Une plus grande spécialisation,
2. Un programme de sécurité globale,
3. Une présence mondiale accrue.

L'entreprise en quelques chiffres

Tableau 1: L'entreprise en quelques chiffres

	Année 2012	Année 2013	Année 2014
Total Sales	MSEK 66 458.2	MSEK 65 700.1	MSEK 70 217
Organic Sales Growth	?	1%	3%
Operating Income Before Amortization	MSEK 3 027.7	MSEK 3 329	MSEK 3 505
Operating Margin	4.6%	5.1%	5%
Earnings per Share	SEK 3.22	SEK 5.07	SEK 5.67
Free Cash Flow/Net Debt	0.08	0.22	0.18

1€ = 9,18 SEK

Source 1: Securitas AB. www.securitas.com/en/Investor-relations/Financial-Reports/Fact-sheet/ et pour 2014, www.securitas.com/Global/_DotCOM/Interim%20Reports/2014-Q4/Final_Q4_2014_ENG.pdf

Les valeurs de l'entreprise²

Securitas base ses activités sur trois valeurs fondamentales :

- L'intégrité. Les employés de Securitas sont honnêtes et de confiance pour travailler au service des clients dans leurs bureaux avec des objets de prix. Cette valeur comprend également le fait que les employés ont le droit d'exprimer librement leur avis, de signaler des irrégularités, et évitent de faire de la rétention d'information.
- La vigilance. Le professionnalisme des employés consiste à voir, entendre et évaluer. Ils doivent donc être constamment attentifs pour remarquer des choses que d'autres ne verraient pas. Cette vigilance est nécessaire pour connaître les risques éventuels et les incidents potentiels qui pourraient survenir dans les locaux des clients.
- L'obligance. Lorsque cela s'avère nécessaire, un employé de Securitas doit prêter assistance, même si cela n'a pas de lien direct avec son travail. C'est pourquoi les employés sont toujours prêts à aider en cas d'incident requérant une intervention.

² Source: Securitas' Values and Ethics (en Annexe)

En dehors de ces valeurs-piliers, les employés et partenaires s'engagent à respecter les normes et réglementations en matière de travail des pays où l'entreprise est présente. « The Code » reprend les standards minimums et est intégré dans les opérations de l'entreprise même dans le cas où la législation locale exige des standards moins élevés. De plus, si la législation locale est plus détaillée que dans le code, les règles locales viendront le compléter.

Par rapport aux employés, Securitas sait que ceux-ci sont sa principale ressource. C'est pourquoi l'entreprise veut être un employeur solide, stable et de confiance qui favorise les relations basées sur le respect mutuel et la dignité.

Securitas reconnaît donc l'importance des salaires et autres avantages en termes d'employabilité, la liberté d'association (sauf interdiction par les autorités locales), la sécurité et la santé sur les lieux de travail, et l'égalité des chances. Elle s'oppose à toute forme de harcèlement, de travail forcé ou travail d'enfants et à tous les réseaux sociaux qui ne respecterait pas l'entreprise ainsi que ses valeurs et politiques.

Securitas dans les Emirats Arabes Unis³ (Securitas UAE)

En matière de sécurité, Securitas est un leader mondial. Son large panel de services de gardiennage spécialisés, de solutions technologiques, de conseils et d'enquêtes, permet de personnaliser les offres afin de s'adapter aux besoins de chaque client avec des solutions de sécurités efficaces. L'entreprise à Dubaï est organisée de manière très classique ; voici l'organigramme :

³ www.securitas.ae

Figure 1: Organigramme de Securitas UAE



Source 2: Slide de présentation de l'entreprise par Gaetan Desclée (CEO) lors du Workshop sur la RSE à Abu Dhabi le 23 mars 2015 (Source Securitas UAE)

Dans les Emirats Arabes Unis, le souci principal de l'entreprise est de se spécialiser dans le gardiennage et l'intégration des systèmes de sécurité. 100% des 1.400 employés de l'entreprise sont des expatriés de plus de 20 nationalités différentes venant de pays comme les Philippines, le Pakistan, le Bangladesh, le Népal, l'Inde, l'Egypte, la Belgique, le Liban...

L'expérience de la direction et des employés dans le pays, ainsi que le support de la maison-mère permettent à l'entreprise de fournir des services efficaces et efficients pour tous les segments du marché.

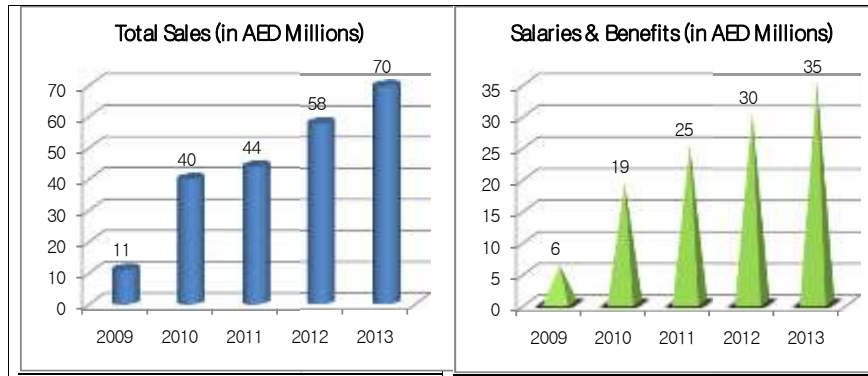
Depuis la création de Securitas UAE en 2009, on observe une belle diminution du turnover (-43%) pour atteindre 18,6% fin 2013.

Aussi, le taux de rétention des employés est de 84% (comparé à 74% dans l'industrie du service) et un taux de rétention des clients atteignant 95%. L'entreprise connaît également

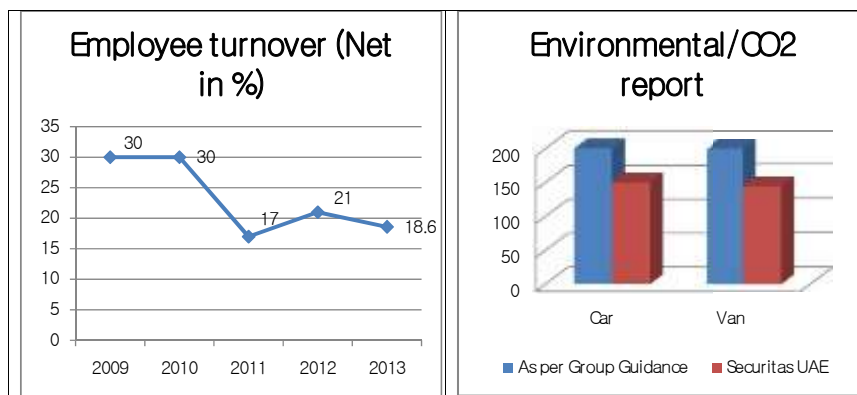
une augmentation rapide de la rentabilité, du nombre de clients et des ventes, comme le montrent les graphes suivants, issus des rapports internes de Securitas UAE.

Figure 2: Rapport internes

ECONOMIC



SOCIAL



Source 3: Securitas UAE (Solide de présentation de l'entreprise par Gaetan Desclée (CEO) lors du Workshop à Abu Dhabi le 23 mars 2015 (source : Securitas UAE)

Partie 1 : Cadre théorique

Chapitre 1 : La Responsabilité sociétale des entreprises

Ce premier chapitre servira de base à la réflexion concernant la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

En première partie, la RSE sera définie en utilisant des définitions provenant de divers sites de références. Ensuite, on s'attardera sur le concept des parties prenantes vis-à-vis desquelles la RSE a un impact. Ensuite seront évoquées les études sur l'apport de la RSE au niveau de la stratégie d'entreprise et de la performance organisationnelle.

1.1 Définition du concept

Le concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises, a fait son apparition dans le langage et le jargon des entreprises depuis une soixantaine d'années. En effet, depuis cette époque on entend parler de manière active de ce concept qui prend une place à part entière et nécessaire, notamment dans la stratégie que les entreprises mettent en place pour se différencier de leurs concurrents sur le marché. Au Sommet de Rio de Janeiro en 1990, l'attention a été portée sur le caractère durable de la gestion de l'environnement. Ensuite, au Sommet de Lisbonne en 2000, ce sont la croissance et la globalisation qui poussent à changer les comportements afin d'agir de manière durable et responsable en ce qui concerne l'économie, et les problèmes sociaux. Les entreprises ont tout intérêt être attentives à leur réputation car celle-ci peut être détruite rapidement en cas de non respect ou non volonté de s'inquiéter des dimensions sociales, environnementales et économique de la RSE. Les définitions académiques et explications précises ne sont pas faciles à trouver car jusqu'à présent, peu de normes et de législations ont été mises en place pour expliquer ce concept. Il faut néanmoins admettre que de nombreux auteurs ont tenté de relever le défi en proposant

leur définition. Dans le cadre de ce travail, quatre définitions expliquant ce concept de manière simple et explicite ont été retenues. La première est celle qui a amené le concept de RSE dans l'ère moderne du management. Datant le 1953, on peut dire qu'elle est l'inauguratrice du concept.

« [CSR] refers to the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of actions which are desirable in terms of objectives and values of our society » (Bowen 1953, p.6).

« [La RSE] fait référence aux obligations pour un dirigeant de poursuivre ces politiques, de prendre ces décisions ou de suivre ces lignes de conduite qui apparaissent comme souhaitables en termes d'objectifs ou de valeurs pour notre société. »⁴

La seconde vient du site de référence pour les acteurs du monde de l'entreprise en Belgique (business.Belgium.be). Ce site fournit en effet un ensemble d'informations destinées à aider les acteurs dans la création et le développement d'activités commerciales.

*La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE), que l'on appelle aussi l'entreprise durable, est "un processus d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique, cela en concertation avec leurs parties prenantes".*⁵

En 2011, la Commission européenne a proposé une nouvelle définition de la RSE dans les termes suivants :

« la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à

⁴ Eric Persais (2006) Bilan Sociétal: La Mise En Oeuvre Du Processus RSE Au Sein Du Secteur De l'Economie Sociale. Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives, (302).

⁵ Business.belgium.be (2010). Responsabilité sociétale des entreprises (entreprise durable). http://business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/entreprise_durable/ (consulté le 25/02/2014).

intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base.

Enfin, la troisième définition provient du site d'une agence non-gouvernementale et indépendante, l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO), composée de membres internationaux et dont l'objectif premier est d'élaborer des normes internationales englobant la quasi totalité des secteurs de l'économie, de l'industrie et de la technologique⁶.

L'ISO26000 définit la RSE comme : *Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :*

- *contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société prend en compte les attentes des parties prenantes*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.*⁷

La norme ISO26000, publiée en 2010, est une norme directive mais non exigeante qui permet de clarifier la notion de responsabilité sociétale, et d'aider les entreprises et les organisations à traduire les principes en actes concrets, et de faire connaître les meilleures pratiques en matière de responsabilité sociétale, dans le monde entier. Elle vise les organisations de tous types, quelle que soit leur activité, leur taille ou leur localisation.⁸

6 Commission Européenne. Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 en ligne sur http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7009. (Consulté le 19 septembre 2014)

7 Afnor Group (n.d.). La norme ISO en quelques mots. En ligne sur <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots> (consulté le 29 octobre 2014)

8 ISO (2010). ISO26000- Responsabilité Sociétale. En ligne sur <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm> (consulté le 16 avril 2014).

Porter et Kramer, dans leur article *Strategy and Society* (2006), ont défini la RSE d'un point de vue stratégique comme les pratiques de RSE qui correspondent à la stratégie principale suivie par l'organisation et qui crée une situation de gagnant-gagnant tant pour l'entreprise que pour le bien environnemental et social. Cela signifie donc la création de valeur pour les parties prenantes tout en s'impliquant dans les pratiques en faveur du développement durable.

Aussi, les définitions les plus récentes de la RSE dans le cadre du comportement organisationnel se réfèrent toujours aux parties prenantes (Barnett, 2007; Glavas & Godwin, 2013; Morgeson et al., 2013). Freeman, Harrison & Wicks en 2007 iront même jusqu'à donner la définition suivante de la RSE : *“there is no need to think in terms of social responsibility. In fact we might even redefine ‘CSR’ as ‘corporate stakeholder responsibilities’ to symbolize that thinking about stakeholders is just thinking about the business and vice versa”* (Freeman et al., 2007: p.99). Cela signifie donc que dans la théorie des parties prenantes, les gestionnaires doivent penser leurs activités en fonction de la relation avec leurs parties prenantes (Freeman, 1984 !). Cela sera développé plus tard dans ce travail.

On peut retenir de ces différentes définitions que la Responsabilité Sociétale des Entreprises, souvent abrégée par ses initiales RSE, prend le parti de considérer qu'une entreprise est valorisable autrement que par son profit économique uniquement. On retrouve, par exemple, dans son champ d'action la mise en place d'initiatives favorisant **le développement durable**, ainsi que la protection de l'environnement, et le progrès social. Elle repose également sur l'aspect **d'action volontaire** au-delà des lois, et sur le lien avec **les parties prenantes** autour desquelles tout se combine, comme : l'entreprise (les employés, les managers, les directeurs et les propriétaires), les pouvoirs publics, les

syndicats, les clients, les actionnaires, les ONG, les fournisseurs, les revendeurs, les chercheurs, les organismes de notation RSE et les communautés locales.⁹

Le modèle de la Triple Bottom Line (J. Elkington, 1994), plus connu en français sous le nom du modèle des 3P, reprend parfaitement les domaines dans lesquels la RSE est présente. Ces trois P représentent les considérations essentielles que chaque entreprises doit respecter au quotidien : le respect de l'environnement en réduisant au maximum ses effets négatifs (**Planète**), le respect des personnes dans et en dehors de l'entreprise (**Personnes**), et la quête de croissance et de rentabilité économique (**Profit**).

La commission Européenne, dans son communiqué de 2011 et la norme ISO 26000:2010, insiste bien sur les différents volets de la RSE. Cette norme est la première à avoir donné une définition de la RSE au niveau mondial et a rendu possible son application à tout type d'organisation, que ce soit une ONG, une collectivité locale ou encore une entreprise.¹⁰ Il est cependant important de noter que l'objectif de cette norme n'est en aucun cas contraignant, mais indique plutôt les directions à suivre afin de s'orienter vers un comportement d'entreprise plus responsable et durable.

Trois catégories d'initiatives RSE sont envisageables par les entreprises : d'abord, il s'agit du volet économique qui se concentre sur des procédés de productions innovants, économiquement viables et durable, tout en utilisant les ressources naturelles de manière économe, et en gardant un respect éthique de la force de travail et donc du capital humain. Ensuite, il s'agit volet environnemental, qui prend en compte l'environnement dans lequel l'organisation se développe et le respecte. On trouve dans ce volet toutes les initiatives du

⁹ Novethic (2001), RSE - Responsabilité Sociale d'Entreprise : Enjeux et acteurs. En ligne sur <http://www.novethic.fr/novethic/v3/rse-responsabilite-sociale-d-entreprise-enjeux-et-aceurs.jsp> (consulté le 25/02/2014)

¹⁰ Novethic (2001), ISO 26000. Un processus inédit. <http://www.novethic.fr/novethic/v3/rse-responsabilite-sociale-d-entreprise-article.jsp?id=36> (consulté le 25/02/2014)

type économies d'énergies, recyclage des déchets, énergies renouvelables, réduction des gaz à effets de serre,... Enfin le troisième et dernier volet de la définition est social : les besoins et attentes des parties prenantes sont des points importants que l'organisation prend en compte afin de développer son activité. C'est dans cette catégorie que se retrouve tout ce qui touche au respect des droits de l'Homme, à la santé, à la sécurité au travail, à la lutte contre la discrimination, à l'égalité homme-femme, à l'égalité des chances, au bien-être au travail, à la multi-culturalité, au dialogue avec les différentes parties prenantes, etc.

La particularité de cette norme est qu'elle montre les différents domaines d'actions dont l'entreprise à tout intérêt à tenir compte lors de la mise en place d'initiatives RSE. Ces domaines sont au nombre de sept et constituent les « principes » fondamentaux de la RSE :

- la redevabilité (reprend le concept pour une organisation d'être capable de répondre à des décisions prises par les organismes ayant autorité, les parties prenantes),
- la transparence (au niveau des informations relatives à l'impact sur la société, l'économie et l'environnement),
- le comportement éthique (tout ce qui concerne les principes de la conduite juste et bonne dans une situation particulière),
- la reconnaissance des intérêts des parties prenantes,
- le respect du principe de légalité,
- la prise en compte des normes internationales de légalité,
- le respect des droits de l'homme.¹¹

¹¹ISO (2010). Responsabilité sociétal, vue d'ensemble de l'ISO 26000, http://www.iso.org/iso/fr/sr_schematic-overview.pdf (consulté le 25/02/2014).

Figure 3: Responsabilité Sociétale: Les 7 questions centrales.



Source 4 : www.iso.org.

Ces sept principes de comportements de la RSE sont les bases sur lesquelles s'appuient les initiatives RSE des entreprises pour chacune des questions centrales.

La RSE est donc un concept large complexe, comprenant de multiples définitions, et qui peut s'associer à d'autres concepts liés à l'engagement social d'une entreprise. Chaque entreprise ou organisation qui décidera de mettre en place sa politique RSE se basera donc sur ces définitions pour en créer une qui lui correspond, sur base de son contexte, de son secteur, de sa taille, de ses parties prenantes et de ses valeurs, et qui lui permettra d'évoluer dans cette direction. Dans la suite de ce travail, on gardera à l'esprit que la RSE est une action volontaire, qui s'articule autour de 3 axes principaux. On parlera donc de ceux-ci en analysant leurs implications sur la satisfaction des employés.

1.2. Qui sont les parties prenantes ?

De plus en plus, il est demandé aux entreprises de s'engager vis-à-vis de ses parties prenantes et de la société. En effet, les phénomènes mondiaux de ces dernières années ont transformé les attentes et les exigences des parties prenantes tant au niveau économique que

social et environnemental. La RSE a donc comme objectif et mission de conscientiser les parties prenantes, de se rendre responsables vis-à-vis d'elles ainsi que des choses qui touchent tous les membres de la société et aussi, et surtout de rendre l'entreprise consciente de son impact sur l'environnement, sur la société, et sur ce qui l'entoure.

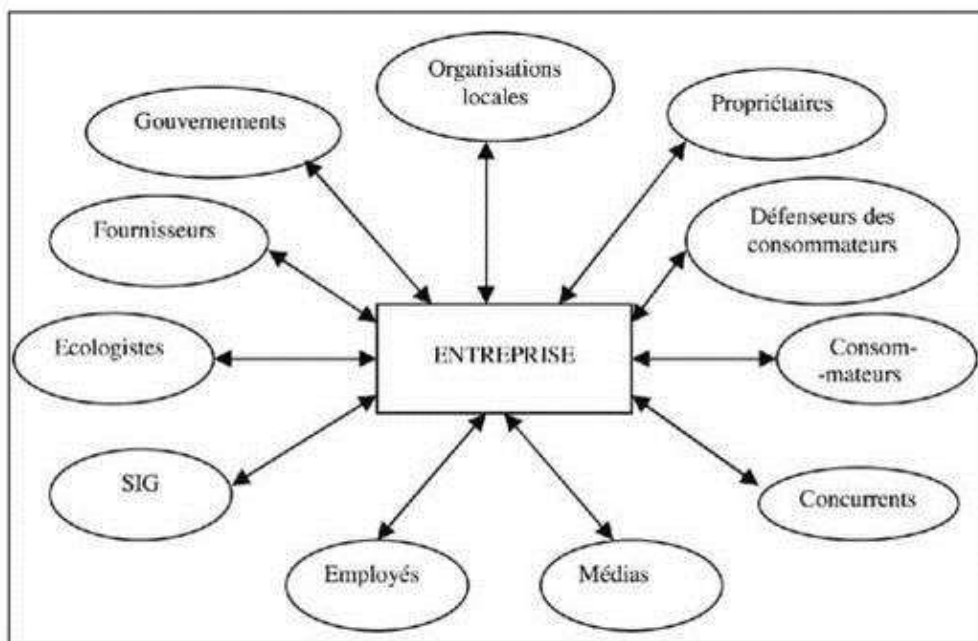
Donaldson et Preston ont donné en 1995 dans leur texte « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence », une définition assez large du concept de parties prenantes en les définissant comme *« toute personne ou tout groupe qui a des intérêts légitimes dans l'entreprise qui doit en tirer un bénéfice : et ceci sans priorité ou ordre d'importance de l'un par rapport à l'autre »*.¹²

Selon Freeman (1983), les parties prenantes sont définies comme *« tout individu ou groupe qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation »* (p. 2).

C'est pourquoi, l'auteur a développé la « roue de vélo », dans laquelle il inclut tous les acteurs qui peuvent influencer l'entreprise ainsi que ceux qui ne sont pas influencés directement par les activités de celle-ci, mais qui peuvent en ressentir les effets de manière indirecte. Il faut donc insister sur le fait qu'une partie prenante peut affecter l'entreprise, sans être elle-même affectée par les activités de celle-ci et vice-versa. Il peut donc s'agir d'alliés ou d'ennemis à l'entreprise en fonction de la situation (Mullenbach-Servayre, A. 2007).

¹² Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidenc. *Academy of Management.the Academy of Management Review*, 20(1), 65.

Figure 4: La roue de vélo des parties prenantes adaptée de Freeman 1983.



Source 5: Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, p.9.

L'entreprise est donc le centre qui cumule les intérêts venant de l'environnement et surtout des parties prenantes. Comme cité dans la section précédente, on peut dénombrer un bon nombre de parties prenantes, comme : les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les concurrents, les médias, les ONG et les collectivités dans lesquelles l'entreprise exerce son activité. En ce qui concerne la RSE, les parties prenantes vont être d'importants acteurs et destinataires des initiatives RSE de l'entreprise. Elles vont donc inciter considérablement les dirigeants à aller plus loin que la simple vision économique classique de la firme, visant la maximisation du profit, et à s'interroger sur les obligations et les responsabilités que l'organisation doit assumer.

Dans le cadre de ce mémoire, l'attention sera majoritairement portée sur les employés. En effet, ils sont aux premières loges pour observer, connaître, participer et réagir aux pratiques RSE de l'entreprise. De plus, ils sont impliqués et subissent directement les effets et les décisions des dirigeants. C'est pourquoi, si l'entreprise souhaite

être/devenir un acteur et un modèle en terme de RSE, elle se doit de prendre en compte les aspirations et attentes des employés dans ce domaine.

Des employés qui ne se sentent pas bien dans leur travail, dont les droits sont bafoués, ou qui réagissent par rapport au comportement de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes feront en outre, une mauvaise publicité pour l'entreprise. Même si le bien-être des employés n'est pas uniquement une question de réputation de l'entreprise ; c'est aussi une question de donner au personnel un cadre de travail, physique et moral, qui leur permettra de s'épanouir tant sur le plan professionnel que personnel, et par là de donner le meilleur d'eux-mêmes pour contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. C'est en tout cas ce que l'entreprise peut attendre en retour de ses efforts vis-à-vis de son personnel.

1.3. La RSE comme moteur stratégique de l'entreprise.

La RSE est apparue comme un levier de création de valeur pour les parties prenantes. La création et la mise en place d'initiatives RSE, en réponse aux attentes des parties prenantes, permettent donc à l'entreprise de créer de la valeur pour celles-ci. En effet, même si les entreprises ont pendant longtemps négligé l'impact de leurs activités sur la société, c'est face aux critiques qui ont fusé suite à des agissements irresponsables que la RSE s'est imposée et développée. Elle occupe une place de plus en plus importante dans la stratégie des entreprises, voire même dans la définition de leur mission qui fait référence aux critères de la RSE. Pour rappel la mission d'une entreprise est « une déclaration de l'objectif principal de l'organisation : pourquoi elle existe, comment elle se considère, ce qu'elle souhaite faire, ses croyances et ses aspirations à long terme » (Bennett, 1996, p.18). C'est pourquoi la RSE peut se retrouver à tous les niveaux stratégiques d'une entreprise, comme le montre le graphe suivant.

Figure 5: La RSE dans la stratégie de l'entreprise



Source 6: Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.

Comme l'ont dit A. McWilliams et D. Siegel, en 2001, dans leur note : « *Corporate Social Responsibility : a theory of the firm perspective* », l'introduction de la RSE dans la stratégie de l'entreprise répond à une demande croissante de la part des consommateurs ainsi que des autres parties prenantes. Les entreprises orientées en RSE ont donc pour les consommateurs une réputation de qualité (Siegel, D. S., & Vitaliano, D. F., 2007) et de fiabilité. Les avant-gardistes en RSE y ont vu directement la possibilité de se différencier de leurs concurrents (Siegel, D. S., & Vitaliano, D. F., 2007 ; Jones, 1999 ; Udayasankar, K., 2008) en créant une nouvelle demande. Cependant, il est évident que, comme toute différenciation, cela nécessite des coûts non négligeables. Par exemple, encore selon McWilliams et Siegel (2001) lorsqu'il s'agit de repenser le packaging d'un produit pour le rendre recyclable. Les frais, non négligeables, engendrés par le département de recherche & développement peuvent donc être liés aux contraintes de la RSE ainsi qu'aux innovations propres de l'entreprise en ce qui concerne les produits en tant que tels. Dans un autre registre, il est apparu que les entreprises qui satisfont les demandes des consommateurs au moyen de la RSE, connaissent aussi un accroissement de la loyauté, de la productivité et du sens moral de leurs employés (liés à la conduite, à ce qui est bien et juste) (McWilliams et Siegel, 2001 ; Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P., & Avramidis, P. K., 2009).

Ensuite, Gond, Igalens, Swaen et El Akremi (2011), ont développé plusieurs niveaux d'intégration de la RSE dans la stratégie des entreprises. Pour certaines d'entre elles, il s'agit d'un moyen pour construire les futurs marchés dans les pays en voie de développement en permettant à des clients potentiels d'avoir accès à leurs produits. Pour d'autres, il s'agit d'un moyen important afin de parvenir à conquérir de nouveaux marchés. Encore, certaines ne considèrent la RSE que comme moyen de rester en compétition avec les concurrents. Ces entreprises n'ont donc que récemment créé un département RSE qui est dirigé en majorité par les membres de la direction. Enfin, Gond et al (2011) ont observé un dernier groupe d'entreprises, qui viennent tout juste de commencer à penser à la RSE et à une manière de l'intégrer dans l'entreprise. Cependant, il faut savoir que pour ce genre d'organisations, cela ne veut pas dire qu'ils ne faisaient pas de RSE jusque là, mais plutôt qu'il la pratiquait de manière plutôt implicite. Gond et al (2011), insistent alors sur le fait que ces entreprises sont encore loin de pratiquer le leadership responsable comme Maak et Pless l'ont défini en 2006. (Gond et al, 2011).

Au niveau de la pratique, D'Amato et Roome (2009), sont parvenus grâce à une comparaison entre plusieurs cas, à mettre en avant huit catégories de pratiques/politiques de gestion permettant la mise en place aisée de changements au sein de la RSE d'entreprise :

- La compagnie entière doit partager et développer une vision, une stratégie et des politiques. Ces dernières lient la vision et la stratégie suivie par l'entreprise au système organisationnel et aux opérations courantes.
- Les pratiques de RSE doivent être des parties intégrantes des procédés et des procédures quotidiennes afin de la rendre opérationnelle à tout niveau.
- Les décisions de faire des progrès et de mettre en place des changements en termes de durabilité doivent venir du haut de la pyramide hiérarchique de l'entreprise. Autrement dit, ce sont les personnes les plus influentes qui doivent les faire, car leur

rôle de leader ou de personnage représentatif dans l'entreprise peut être un exemple que les employés suivent.

- Toutes les parties prenantes externes et internes doivent être activement engagées dans les pratiques de RSE afin d'y être sensibiliser et de les intégrer dans leur activités quotidiennes.
- Les pratiques de gestion présentes à travers les initiatives pour le développement durable prennent en compte des actions et des procédés qui améliorent le développement et l'autonomie des parties prenantes en termes de RSE.
- La communication tant interne qu'externe est très importante afin de permettre aux parties prenantes d'être impliquées et de donner leur avis et/ou leur soutien par rapport aux initiatives que l'entreprise souhaite prendre.
- La performance et la responsabilité sont tout aussi importantes dans l'évaluation des performances de la RSE grâce à l'établissement d'objectifs de responsabilité, de gestion de la performance, et de normes aux niveaux organisationnels et individuels.
- Enfin, l'éthique et l'intégrité dans les décisions liées à la RSE sont essentielles et peuvent influencer le succès ou non de la mise en place de la stratégie basée sur la responsabilité sociétale de l'entreprise. Généralement, les personnes qui réalisent des actions durables dans leur vie personnelle sont des modèles pour les autres employés et sont plus enclins à montrer l'exemple.

La prise en compte des revendications des parties prenantes en termes de RSE est nécessaire pour les entreprises qui veulent avoir un impact et être des acteurs de la responsabilité sociétale. Parmi ces parties prenantes, on retrouve les employés qui sont considérés collectivement comme un acteur stratégique de grande importance pour l'entreprise. Schuler et Jackson (2006) les ont d'ailleurs définis comme « les personnes qui contribuent actuellement ou potentiellement à faire le travail dans l'organisation (p.13) ou

qui l'ont fait dans le passé ». Il faut donc arriver à ce que la force de travail adopte un comportement positif et participe activement à la création d'un environnement de travail où la RSE est présente dans toutes les étapes du travail d'un individu. Les ressources humaines ont donc un rôle important en ce qui concerne la stratégie RSE de leur entreprise. Le manager qui voudra s'orienter vers des pratiques de RSE devra agir comme un agent de changement et un champion des employés, selon les rôles développés par Ulrich en 1996. La décision d'implication dans les pratiques de RSE peut nécessiter de gros changements d'organisation, de procédures et/ou de structure au sein même de l'entreprise. Il faudra peut-être engager des conseillers et donner des formations pour que l'ensemble des employés de l'entreprise, et pas uniquement le département RSE, soit conscientisé sur les démarches RSE et leur importance. La mise en place d'initiatives RSE peut être perçue comme génératrice de coûts, difficultés, pertes de temps, ou trop éloignée des activités principales de l'entreprise. (Natteras et Altomare 2002). C'est pourquoi, il se peut que l'entreprise choisisse de s'orienter d'abord vers un ou deux volets de la RSE et déploie la démarche par étapes.

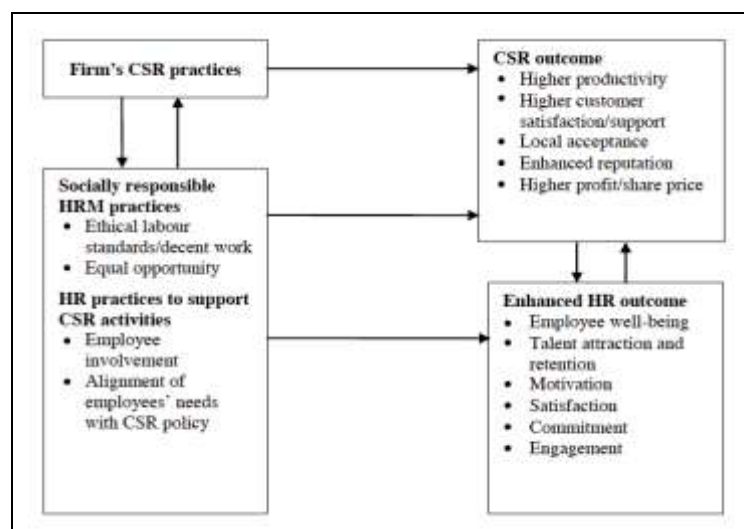
Suite à ce premier chapitre, mis à part la mise en contexte grâce aux différentes définitions de la RSE et aux explications concernant les différentes parties prenantes, il faut garder à l'esprit que la RSE représente de plus en plus un moyen d'action stratégique pour les entreprises : tant pour celles qui veulent se différencier de leurs concurrents que pour celles qui cherchent à améliorer leur impact sur leur environnement. Cela ne veut pas dire pour autant qu'elle n'a pas d'impact certes plus discret mais tout aussi important sur les parties prenantes dont les employés. C'est ce qui sera développé dans la suite de ce travail.

Chapitre 2 : La RSE et les employés

Dans ce chapitre, nous allons dresser un état de la littérature sur les perceptions de la RSE par les parties prenantes et les employés. Ensuite, les différentes variables pouvant jouer un rôle médiateur dans la relation entre les perceptions de la RSE et la relation au travail des employés seront analysées. Enfin, pour terminer, une courte analyse sera menée sur les conséquences possibles des perceptions de la RSE et des variables médiatrices au niveau de la satisfaction, de l'anxiété au travail et de l'engagement affectif à l'organisation.

Schématiquement, c'est le graphe de Cooke et HE (2010) qui est le plus représentatif des phénomènes sous jacents entre la RSE et ses conséquences sur les ressources humaines.

Figure 6: La relation à double sens entre la RSE et la GRH



Source 7: Cooke, F. L., & He, Q. (2010).

D'après ce schéma, certains principes bien connus de RH découlent des pratiques RSE mises en place dans l'entreprise tant au niveau de la gestion des ressources humaines qu'au niveau de l'organisation dans son ensemble. Cependant, il est intéressant de noter qu'ici, il n'est pas fait mention de variables modératrices qui pourraient avoir un impact sur la relation entre la RSE et les résultats RH en terme de ressenti des employés.

Le fait est que dans ce schéma aucun lien direct n'a été développé entre les pratiques RSE de l'entreprise et les pratiques RH qui sont socialement responsables ou celles qui soutiennent les initiatives RSE.

C'est ce qui sera discuté plus loin : après avoir développé le sujet de la relation entre la RSE et l'entreprise, nous aborderons la relation entre la RSE et les parties prenantes pour nous center ensuite sur l'impact des pratiques RSE sur les employés.

Après les explications de ces quelques domaines clés, la suite de ce chapitre se concentrera sur la définition des éléments-clé du modèle qui sera testé dans la partie pratique du travail : il s'agit en particulier de la satisfaction au travail et l'anxiété au travail, qui serviront de variables dépendantes dans notre modèle. Une brève explication de l'engagement organisationnel suivra : son niveau est la conséquence de la satisfaction ou de l'anxiété au travail des employés

2.1. La RSE et la performance de l'entreprise

Jusqu'il y a peu, les recherches empiriques visant à démontrer l'existence d'un lien direct entre la RSE et la performance sociale ne montraient pas de résultats clairs et concluaient que la performance RSE des organisations pouvait produire tant un impact positif que négatif ou encore neutre sur la performance financière (McWilliams et al., 2006; Pelozo, 2009; Roman et al., 1999). Cette incapacité à démontrer le lien concret entre ces deux variables peut être lié au peu de théories et de définitions des termes-clé disponibles, ainsi qu'au différences méthodologiques dans le schéma de recherche et des instruments de mesures (Aguinis & Glavas, 2012; Griffin & Mahon, 1997; Lee, 2008; McWilliams et al., 2006; Ullmann, 1985). Une autre explication pourrait être que trop d'études se sont basées sur les variables pouvant expliquer directement les résultats, sans prendre en considération la relation complexe qui peut exister entre la RSE et la performance des entreprises (Carroll & Shabana, 2010; Margolis et al., 2009). Il est donc important de s'interroger et de

découvrir les processus sous jacents qui permettraient d'expliquer avec un meilleur niveau de confiance l'impact favorable de la RSE sur la performance (Aguinis & Glavas, 2012; Bhattacharya et al., 2009).

Des études de cas plus ciblées ont indiqué que la relation entre RSE et performance est influencée par les comportements et les attitudes des parties prenantes à la RSE (Barnett, 2007). Le fait d'analyser les perceptions d'une partie prenante, au niveau des actions RSE orientées vers d'autres parties prenantes peut aider l'entreprise à comprendre et évaluer comment et pourquoi les programmes et initiatives RSE peuvent contribuer de manière significative à leur création de valeur. C'est pourquoi les études ont progressivement cessé de se concentrer sur le lien direct entre la RSE et la performance financière de l'entreprise, pour adopter une nouvelle perspective qui se concentre sur des mesures intermédiaires de performance comme les attitudes des parties prenantes (Aguinis & Glavas, 2012; Perrini & Castaldo, 2008; Pivato et al., 2008).

Dans une approche similaire, Stawiski, Deal et Gentry en 2010, ont présenté une autre manière d'aborder la RSE, afin de maximiser les bénéfices et les avantages que celle-ci peut produire : les employés devraient prendre part aux prises de décisions qui concernent l'environnement, la communauté et les employés eux-mêmes. Toujours selon ces auteurs, au plus les employés sont imprégnés et influencés par les actions de RSE, au plus leur engagement organisationnel sera fort, ce qui améliorera leur productivité et par conséquent la performance organisationnelle. C'est pourquoi, Stawiski, Deal et Gentry (2010) affirment que la RSE en elle-même a une influence et des effets favorables sur la performance de l'organisation grâce au développement d'une réputation positive auprès de ses parties prenantes (clients, investisseurs, fournisseurs, gouvernement), qui se traduit en décision favorable de ces parties prenantes vis-à-vis de l'entreprise. Cette réputation leur permet également d'obtenir de nombreux avantages compétitifs ce qui affecte encore la performance organisationnelle de manière positive. (Ali, Rehman, Ali, Yousaf, 2010).

2.2. La perception de la RSE par les employés

Sur base des travaux précités, il apparaît donc utile d'approfondir la question de la perception de la RSE par les parties prenantes de l'organisation (Clarkson, 1995; Freeman, 1984). Cette approche catégorise les perceptions de la RSE par les employés en fonction de la manière dont l'entreprise traite ses parties prenantes. Mis à part l'importance que la littérature en gestion donne à la théorie des parties prenantes (Laplume, Sonpar, & Litz, 2008; Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell, & de Colle, 2010), il y a bien évidemment des arguments pour justifier cette attention.

En effet, si l'on reprend la définition de Freeman, Harrison & Wicks (2007), cela signifie que dans la théorie des parties prenantes, les gestionnaires doivent penser leurs activités en fonction de la relation avec leurs parties prenantes (Freeman, 1984). Dans une approche plus descriptive de la théorie, Donaldson et Preston (1995), soulignent que les intérêts de chaque partie prenante sont des valeurs intrinsèques et que les firmes ont une obligation morale tant envers elles qu'envers les actionnaires. Ils ajoutent que les représentations que les acteurs se font de leur environnement sont organisées en fonction des perceptions qu'ils ont des groupes de parties prenantes (Bundy, Shropshire, & Buchholtz, 2013).

El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck, Igalens (2015), ont mis en avant le fait que ce ne sont pas les réactions des employés qui sont particulièrement importantes, mais plutôt leurs perceptions des activités de RSE (Aguinis & Glavas, 2012). C'est pourquoi, ces perceptions ont des implications sur les comportements et attitudes des employés (Dijksterhuis & van Knippenberg, 1998) car si on reprend ce que Rupp et al. ont dit en 2013 : « la manière dont les employés perçoivent la RSE de leur employeur peut effectivement avoir plus d'implications directes et fortes pour les réactions subséquentes des employés que les comportements actuels de l'entreprise dont les employés sont ou ne sont pas conscients (Rupp et al., 2013 : 987) traduit de l'anglais par mes soins).

D'un autre côté, d'autres approches choisissent la perspective basée sur les parties prenantes (Clackson, 1995 ; Freeman ; 1984) et définissent les perceptions RSE selon les perceptions des employés de la manière par laquelle l'organisation traite ses parties prenantes. El Akremi et al., 2015, estime que dans une perspective de parties prenantes, la RSE doit être définie en accord avec la définition de Aguinis (2011) et Barnett (2007), c'est-à-dire comme « les actions et politiques spécifiques au contexte d'une organisation qui visent à améliorer le bien-être des parties prenantes en considérant la « triple bottom-line » de l'économie, le social et la performance environnementale, avec une attention particulière sur les perceptions des employés pour la RSE ».

Bhattacharya, Sen, et Korschum (2008) estiment que les initiatives RSE d'une entreprise permettent de révéler la valeur d'une entreprise et plus précisément la proposition de valeur aux employés. C'est ce que des études récentes, toujours selon les auteurs indiquent comme être une lentille à travers laquelle les gestionnaires doivent voir la gestion aujourd'hui (Bhattacharya et al. 2009). Ils reprennent les différentes difficultés qui surviennent lors de la mise en place de pratiques RSE dans une entreprise au niveau interne. Ils ajoutent le fait que les employés montrent souvent un réel manque d'implication et de conscience en termes de pratiques RSE de leur entreprise et ils ne savent que peu ou rien des activités dans lesquelles leur entreprise est engagée. Dans leur enquête, Bhattacharya, Sen & Korschum (2008), se sont rendus compte que parmi les 90% de répondants qui affirmaient que la RSE est importante au sein d'une entreprise, seulement 50% d'entre eux la comprenaient de manière claire et précise. Le problème souvent rencontré est lié au fait que les décisions RSE sont généralement prises au niveau du top management, ce qui peut créer de l'incompréhension au niveau des employés. Cette mise en place top-down devrait être améliorée pour permettre aux employés d'être les initiateurs des politiques et pratiques RSE dans leur entreprise au même titre que les tops managers.

Ils poursuivent en indiquant que les pratiques RSE permettent de satisfaire des besoins psychologiques importants chez les employés et favorisent un certain épanouissement personnel de ceux-ci. En effet, l'implication dans la RSE permettrait aux employés d'être moins stressés et plus responsables vis-à-vis des besoins de leurs familles lorsqu'ils sentent que leur travail les encourage à adopter un comportement responsable. Les auteurs ont donc montré que les employés s'identifiaient à l'entreprise lorsqu'ils la considéraient socialement responsable. Selon Bhattacharya, Korschun & Sen (2009), les initiatives de RSE influencent les attitudes des parties prenantes par le fait qu'elles leur apportent des gains au niveau de la satisfaction des besoins (Donaldson et Preston, 1995 ; Bhattacharya et al 2009) : en effet, les projets de RSE permettent aux employés de sortir de la routine de leur travail en développant de nouvelles compétences pouvant alors être bénéfiques pour leur évolution professionnelle. Cela favorise également la création d'un lien fort et de long-terme avec l'organisation.

Récemment, De Roeck, El Akremi et Swaen (2013), ont étudié comment les aspects internes et externes de la RSE pouvaient avoir un impact sur la satisfaction au travail des employés et le rôle médiateur de la justice et de l'identification organisationnelle dans cette relation. Selon eux, les recherches déjà réalisées sur l'impact de la RSE sur les comportements des employés sont limitées (Peterson 2004, Brammer et al. 2007, Turker 2009a). Elles ignorent les conséquences de la RSE impactant directement sur les attitudes des parties prenantes (comme la satisfaction au travail, le turnover) (Peterson 2004). De plus, elles ne permettent pas d'avoir une idée claire et précise des processus psychologiques qui favorisent les réactions positives des employés par rapport à la RSE (Bhattacharya et al. 2009 ; Jones 2010). Ces processus, propres à chaque individu, sont difficilement identifiables car ils sont la plupart du temps basés sur des mécanismes émotionnels à travers lesquels les employés lient leur appartenance à l'entreprise en fonction de leurs propres concepts/valeurs. Ils ont étayé cela en s'appuyant sur des recherches antérieures qui

montraient que les employés sont plus satisfaits de leur travail lorsqu'ils considèrent que leur employeur agit de manière éthique (Vitell and Davis 1990, Deshpande 1996, Koh et Boo 2001). Ces auteurs ont démontré que la perception externe de la RSE a un lien direct avec la satisfaction au travail des employés ainsi que au niveau de la relation entre l'employé et son entreprise. De plus, De Roeck et al. (2013), ajoutent que l'impact de la RSE perçue sur la satisfaction au travail est médiatisé par l'identification de l'employé à leur entreprise. D'autres auteurs ont ajouté que les initiatives de RSE peuvent satisfaire certains besoins des employés comme l'équilibre entre la vie professionnelle et privée, la formation, l'estime de soi, etc., ainsi que d'autres comportements en lien avec le travail (Bhattacharya et al 2009, Shen et Zhu 2011).

De plus, le fait que les employés se sentent fiers d'appartenir à une organisation socialement bien considérée satisfait leur besoin d'estime de soi, directement liée à l'engagement organisationnel (Peterson 2004, Brammer et al 2007, Turker 2009a). Cependant, les procédés psychologiques guidant les réactions des employés par rapport à la RSE sont encore un peu flous (Bhattacharya et al 2009, Jones 2010), et méconnus.

Aussi, De Roeck et al., (2013), ont déduit de leur recherche que l'investissement d'une organisation dans le bien être général de ses employés grâce à des initiatives internes de RSE peut avoir un impact sur les perceptions de justice des employés. En effet, des initiatives telles que la gestion de l'évolution de carrière, et les pratiques sociales qui mettent en avant l'équité et la justice (Bramer et al 2007, Gond et al. 2011, Shen 2011) ont une influence considérable sur les jugements de justice des employés (Rupp et al. 2006, Rupp 2011).

2.3. La perception de la RSE et la Satisfaction au Travail.

La satisfaction au travail est définie comme « *a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences* » (Locke, 1976, p 1304).

Elle permet donc de fournir une prédiction forte sur les comportements des employés, telle que la performance au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle, l'absentéisme et le roulement au niveau du personnel (Organ & Ryan, 1995; Saari & Judge, 2004; Wegge, Schmidt, Parkes, & Van Dick, 2007). De plus, il a été montré que les employés ont des attitudes différentes vis-à-vis de plusieurs aspects de leur travail, carrière, et organisation : 'from the perspective of research and practice, the most focal employees' attitude is job satisfaction' (Saari & Judge, 2004, p. 346). En outre, comme principale attitude dans les recherches étudiant les phénomènes liés aux employés, (Haar & Spell, 2009; Shen & Jiuhua Zhu, 2011; Spector, 1994; Valentine & Fleischman, 2008), la satisfaction au travail fournit le résultat le plus utile pour analyser l'impact de la perception de la RSE sur les attitudes des employés (De Roeck, Marique, Stinglhamber & Swaen, 2014). Les recherches antérieures ont démontré que les employés ont une plus grande satisfaction au travail lorsqu'ils considèrent que leur employeur est éthique (Deshpande, 1996; Koh & Boo, 2001; Singhapakdi, Vitell, Rallapalli, & Kraft, 1996; Viswesvaran, Deshpande, & Joseph, 1998; Vitell & Davis, 1990). Un éthique organisationnelle correspond au fait que l'organisation adopte des standards éthiques, également au niveau des pratiques commerciales (Chun, Shin, Choi, & Kim, 2011; Valentine & Fleischman, 2008). Comme la RSE s'intéresse aux exigences des parties prenantes en s'occupant des questions sociétales, cela donne « une possibilité naturelle de se développer vers l'éthique organisationnelle » (Valentine & Fleischman, 2008, p. 161).

On peut donc déduire de ces travaux que la satisfaction au travail des employés est influencée par la RSE perçue de manière interne et externe (De Roeck et al, 2014). De plus, les initiatives RSE rencontrent les besoins personnels des employés (équilibre entre vie professionnelle et vie privée, formation, estime de soi, etc), et influencent donc la satisfaction et d'autres attitudes au travail (Bhattacharya et al., 2009; Shen & Jiuhua Zhu, 2011; Tuzzolino & Armandi, 1981).

2.4. L'anxiété au travail

Selon Sowmya et Panchanathan (2014) l'anxiété fait partie de notre vie de tous les jours. Elle peut motiver un individu à être plus productif et augmenter le sens du défi à relever dans certaines situations. Cependant, trop d'anxiété peut être handicapant et provoquer des problèmes physiologiques, émotionnels, et psychologiques. Les effets de l'anxiété varient d'un individu à l'autre. Selon les auteurs, les sources de l'anxiété au travail sont multiples, notamment les conflits avec ses collègues ou sa hiérarchie, ce qui peut avoir un impact sur la performance et les relations au travail. Une évolution de carrière qui ne correspond pas aux attentes peut également causer de l'anxiété, un manque d'enthousiasme, une insatisfaction au travail et parfois même un burn-out. Pour un individu, l'essentiel est d'identifier la cause de l'anxiété afin de se faire aider et mettre en place les actions nécessaires pour l'évacuer (Sowmya et Panchanathan, 2014).

2.5. La RSE et l'Engagement Organisationnel.

L'engagement organisationnel est ce qui a été le plus étudié jusqu'à présent lorsqu'on s'intéressait à l'impact de la RSE sur les attitudes des employés (Brammer et al., 2007; Kim, Lee, Lee & Kim, 2010; Maignan, Ferrell, & Hult, 1999; Peterson, 2004; Turker, 2009). La notion d'engagement affectif à l'organisation est un concept important qui a attiré de nombreux chercheurs ces dernières années (Cooper-Hakim & Viswesvaran, 2005; Mathieu & Zajac, 1990; Meyer, Becker, & Vandenberghe, 2004). Il correspond au fait que les employée voient, ou non, leur futur lié à celui de l'organisation, et sont prêts à faire des sacrifices pour cela (Maignan et al., 1999; Peterson, 2004). L'engagement organisationnel a donc une forte influence sur les comportements des employés et leur performance au travail (Peterson, 2004; Riketta, 2005).

L'engagement affectif fait référence à l'identification et l'implication d'un individu basé sur ses émotions vis-à-vis de l'organisation (Allen and Meyer 1990). Ce type d'engagement est

considéré comme celui qui à l'effet le plus fort sur les comportements de travail en éliminant les résistances au partage des connaissances (Meyer, et al. 2004).

Selon Allen et Meyer (1990), l'engagement affectif se réfère à l'attachement affectif ou émotionnel à l'organisation « à un point tel que l'individu s'identifie fortement à celle-ci, est impliqué dans celle-ci et apprécie son appartenance à celle-ci » (Allen & Meyer, 1990, p.2). D'un autre coté, Nowday, Porter et Steers en 1982, ont défendu le fait que l'engagement affectif est une conviction et acceptation des objectifs et valeurs de l'organisation, une volonté de faire un effort considérable envers l'organisation et un désir fort de maintenir une adhésion à celle-ci. Des études ont montré que les individus qui ont un engagement affectif fort à leur organisation ont moins tendance à quitter leur travail, ont un taux d'absentéisme plus faible, ont une volonté d'atteindre les objectifs de l'organisation, adoptent des comportements citoyens, défendent les valeurs de l'organisation et finalement sont plus performants (Allen & Grisaffe, 2001; Brown, 1996; Luchak & Gellatly, 2007; Siegel, Post, Brockner, Fishman, & Garden, 2005; Wright & Bonett, 2002). Il s'agit donc d'un bon prédicteur de performance.

Il est important de comprendre que l'engagement affectif à l'organisation se développe à travers les échanges sociaux ; la relation se construit dans le temps avec confiance, loyauté et engagements mutuels (Cropanzano et Mitchell (2005).

Peterson (2004) a démontré que la RSE perçue telle que l'éthique organisationnelle et les initiatives discrétionnaires sont positivement liées à l'engagement organisationnel, particulièrement pour les individus pour lesquels la RSE est importante. Dans la même optique, Brammer et ses collègues (2007) ont démontré que les opinions des employés sur le fait que leur compagnie est un membre responsable de la communauté peuvent avoir un impact sur l'engagement organisationnel et même sur la satisfaction au travail.

Stawiski, Deal et Gentry en 2010, ont montré qu'afin de maximiser les bénéfices et les avantages que peut produire la RSE, les employés doivent prendre part aux décisions qui

concernent l'environnement, la communauté et les employés eux-mêmes. Selon les auteurs, au plus les employés sont baignés et influencés par les actions de RSE, au plus leur engagement organisationnel sera fort, et cela aura des implications directes sur leur productivité.

Le rôle médiateur de l'identification organisationnelle.

La théorie de l'identité sociale (TIS) explique que les gens dérivent partiellement leurs concepts personnels à partir des identités sociales associées à des groupes sociaux variés auxquels ils appartiennent (Hogg & Abrams, 1988). L'identification reprend le principe suivant lequel les attitudes des individus peuvent être influencées par l'établissement et le maintien des relations avec les groupes sociaux de références (Kelman, 1958; O'Reilly & Chatman, 1986).

L'identification sociale, selon la TIS, reprend les procédés psychologiques par lesquels les individus se catégorisent eux-mêmes dans différents groupes sociaux de référence afin de renforcer leur estime d'eux-mêmes et leur concept de généralité (Hogg & Terry, 2001; Tajfel, 1981; Tajfel & Turner, 1986). L'identification organisationnelle correspond donc à une forme spécifique de l'identification sociale où les individus développent un sentiment d'unicité et/ou d'appartenance à une organisation (Ashforth & Mael, 1989, p. 34). Dutton et al. en 1994 lui ont donné une définition plus spécifique : « le degré auquel un membre se définit lui/elle-même par les même attributs que ceux qu'il/elle croit définir l'organisation » (p. 239).

L'identification organisationnelle, peut donc être définie par deux mécanismes sous-jacents qui satisfont certains besoins psychologiques des individus tels que l'appartenance, l'estime de soi (Bhattacharya et al., 2009; Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001). Le premier est un processus de catégorisation qui correspond aux efforts que l'individu doit fournir pour classer les gens, en s'incluant lui-même dans des groupes sociaux de référence qui

donnent un sens à sa vie (Tajfel, 1981; Turner, Hogg, Oakes, Reicher, & Wetherell, 1987). Le deuxième, est le fait que par un processus d'auto amélioration, les individus essayent de s'affilier avec des catégories sociales qui reflètent une image positive et distinctive afin de mettre en avant leur estime d'eux-mêmes (Hogg & Terry, 2000; Hogg & Terry, 2001; Tajfel, 1978).

Les perceptions des employés quant au rôle social et l'image de leur organisation les incite à voir leurs employeurs comme une institution qui partage leurs propres visions de la société et valeurs (Rodrigo & Arenas, 2008). L'étude de Rodrigo & Arenas, 2008, a montré que les initiatives de RSE pouvaient être utiles à l'organisation pour définir sa position éthique en accord avec ses valeurs morales et donc conduire à l'identification organisationnelle des employés. Jones, 2010, a fait référence à l'auto-amélioration des employés pour démontrer que la relation entre la RSE et l'identification organisationnelle des employés était médiatisée par la fierté des employés. Il est donc important de noter que l'identification organisationnelle est un mécanisme primordiale pour favoriser les attitudes des employés telle que la satisfaction au travail (van Dick et al., 2004; van Dick et al., 2006; van Knippenberg & van Schie, 2000).

Dans leur étude, Ali et Rehman, Ali, Yousaf et Zia (2010), ont réussi à montrer un lien significatif entre la RSE et l'engagement organisationnel des employés, la RSE et la performance organisationnelle, et l'engagement organisationnel avec la performance. Ils iront jusqu'à dire que « plus les employés sont influencés par les actions RSE, au plus leur engagement organisationnel, et en conséquence, l'amélioration de leur productivité. (...) De plus, la RSE elle-même a des effets positifs sur la performance de l'organisation en créant une réputation positive de l'entreprise avec les autres parties prenantes incluant les clients, les investisseurs, les fournisseurs, le gouvernement... La bonne réputation permet également d'avoir de nombreux avantages compétitifs, ce qui encore une fois a un impact

important sur la performance de l'organisation. » (Ali, Rehman, Ali, Yousaf & Zia (2010, p. 3) (Traduit du texte en anglais par mes soins).

Le rôle médiateur de la Justice Organisationnelle

La justice est une norme sociale et une attente qui influence la perception des caractéristiques de l'organisation par les employés (Clayton & Opatow, 2003 ; Rupp et al., 2006). Ces perceptions sont essentiellement basées sur la manière dont les employés ressentent la manière dont ils sont eux-mêmes traités au sein de leur organisation (Rupp et al., 2006). Par exemple, selon De Roeck, Marique, Stinglhamber et Swaen (2014), des initiatives RSE qui intègrent les préoccupations des parties prenantes dans la stratégie et les opérations de l'entreprise (Barnett, 2007) peuvent être un indicateur de la manière dont l'organisation agit et interagit avec ces mêmes parties prenantes. Donc il peut s'agir d'un bon indicateur pour les évaluations basées sur la justice l'entreprise (Rupp, 2011). Toujours en accord avec les études récentes sur la justice organisationnelle, Aguilera et al. (2007), Rupp (2011), Rupp et al. (2006), De Roeck et al (2013) ont soutenu l'idée que les initiatives RSE transmettent de l'information importante et intéressante qui oriente les évaluations des employés sur la justice. Par exemple, les initiatives de l'entreprise pour assurer le bien-être des employés au travail peuvent avoir un impact sur les perceptions de la justice organisationnelle par les employés (De Roeck et al., 2013). Les recherches ont démontré que les employés parviennent à utiliser les informations au sujet des expériences de justice d'autres employés, pour élaborer leur propre évaluation de la justice (Ambrose & Schmike, 2009).

D'un autre point de vue, si l'on considère la justice organisationnelle en tant que telle, elle se réfère aux perceptions de justice des employés par rapport à leur relation d'emploi (Folger & Cropanzano, 1998). La justice organisationnelle fait donc référence « to employees' perception of fairness of their outcome, of the processes leading to said

outcomes, the social accounts given for processes or outcomes and the manner in which employees are treated interpersonally by those with authority over them » (Rupp, 2011: 72).

La justice organisationnelle peut donc avoir un impact sur les attitudes des employés. En effet, les perceptions de ceux-ci envers la justice transmettent les informations dont ils ont besoins pour accéder à leur statut intra-groupe, ou aux valeurs au sein de l'organisation (Aguilera et al., 2007). Les évaluations de la justice organisationnelle peuvent donc entraîner d'importantes conséquences sur la fierté des employés, le sentiment d'être reconnu par l'organisation, et donc la volonté de renforcer ou non leur identification à l'organisation (Tyler & Blader, 2003).

Dans les recherches antérieures, quatre grandes dimensions de la justice organisationnelle ont été mises en avant :

- La justice distributive, ou les évaluations des employés en termes de justice des résultats (Adams, 1963).
- La justice procédurale, qui fait référence aux évaluations des employés au niveau de la justice des procédures utilisées pour évaluer un résultat (Thibaut & Walker, 1975),
- La justice informationnelle, est quant à elle liée aux perceptions des employés en termes de nature des explications qui leurs sont données lors du processus de décisions (Colquitt, 2001; Rupp, 2011),
- La justice interpersonnelle, est liée aux perceptions des employés en termes de respect et de traitement qu'ils reçoivent lors de ces procédures (Colquitt, 2001; Rupp, 2011).

Ces évaluations de la justice ont donc un effet direct sur les attitudes des employés. Car, comme déjà dit précédemment, les perceptions de justice transmettent d'intéressantes informations sur la qualité de leur relation avec l'organisation. (Clayton & Opatow, 2003; Folger & Cropanzano, 1998; Lipponen, Olkkonen, & Moilanen, 2004). Il semble également

que les employés soient soucieux de la justice organisationnelle car elle est liée à des besoins psychologiques tels que l'existence significative, l'appartenance, l'estime de soi qui ont eux-mêmes des conséquences sur les processus d'identification de l'employé (Cropanzano, Byrne, Bobocel, & Rupp, 2001). C'est pourquoi on peut avancer que la justice organisationnelle favorise l'identification organisationnelle des employés dans la mesure où elle favorise leur fierté d'être reconnus comme membres appréciés et respectables de l'organisation (Jones, 2010: 859).

Le rôle médiateur de la Fierté.

De Roeck, el Akremi, Swaen (2013) ont d'abord assumé qu'au sein de la théorie de l'identité sociale, l'image de l'organisation portée par les initiatives RSE peut contribuer à la fierté des employés et à leur sens de l'estime de soi (Riordan, Gatewood, & Bill, 1997). Plus spécifiquement, ils ont mis en avant l'influence de la RSE sur la fierté organisationnelle et l'identification à l'organisation par le rôle médiateur du prestige perçu, c'est-à-dire la manière dont les employés pensent que les personnes externes à l'entreprise voient la réputation de leur entreprise (Brown & Dacin, 1997; Smidts et al. 2001). La réputation de l'organisation est importante pour les employés car l'admiration ou le mépris des parties prenantes externes pour l'image de l'organisation ont des implications directes sur la réputation propre des employés, et leur estime d'eux-mêmes (Dutton & Dukerich, 1991). En d'autres termes, la fierté des employés obtenue par le fait d'appartenir à une organisation prestigieuse et appréciée les poussent à rester dans cette sorte de milieu valorisant et donc à augmenter le niveau de leur identification organisationnelle (Bartels, Pruyn, de Jong, & Joustra, 2007; Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001).

L'étude de Turker en 2009, traitant de l'engagement affectif des employés, peut servir de base pour montrer que des initiatives RSE dirigées vers les parties prenantes, et

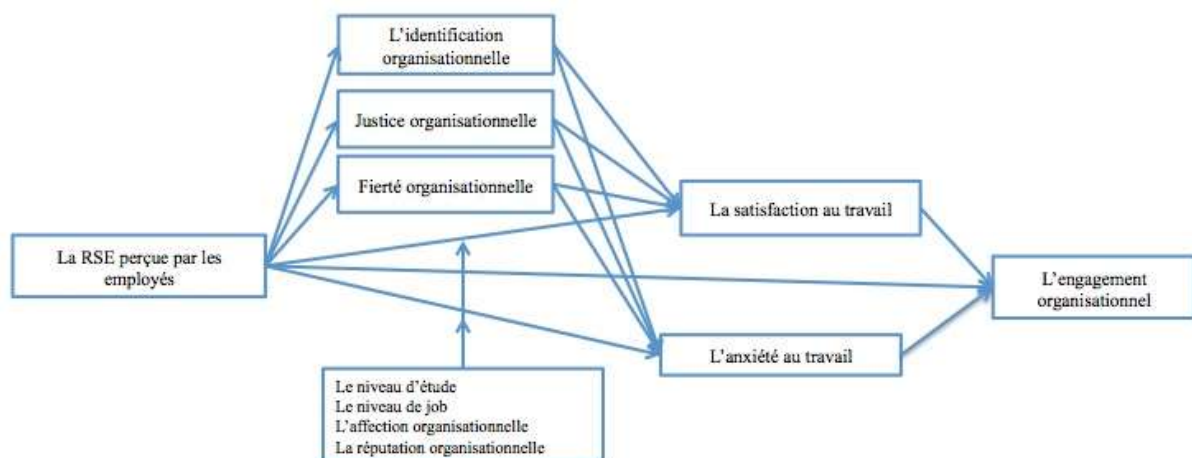
donc les employés, peuvent influencer les réactions et les attitudes de ceux-ci envers l'organisation. Plus précisément, cette étude, ainsi que celle de Peterson en 2004, démontrent que la RSE peut transmettre au travers de ses initiatives une image très positive de l'entreprise, ce qui va renforcer la fierté et la volonté pour les travailleurs de faire partie de cette organisation.

Partie 2 : Modèle et méthodologie

Dans cette seconde partie, les questions de recherche et les hypothèses par rapport à celles-ci seront développées. Les questions de recherche vont surtout permettre de délimiter les objectifs de ce travail. Ensuite, on procédera à une mise en contexte du sujet d'étude en présentant le positionnement de la société Sécuritas UAE en RSE.

1. Le modèle

Figure 7: Le modèle global



Les hypothèses qui ont été posées sont au nombre de huit et portent sur les perceptions des employés suite à l'implantation de la RSE dans leur entreprise. Elles sont les suivantes :

- H1 : La perception RSE des employés influence positivement la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Les initiatives RSE permettent la satisfaction de certains besoins des employés, et peuvent donc avoir une influence sur leur satisfaction et d'autres attitudes au travail (Bhattacharya et al., 2009; Shen & Jiuhua Zhu, 2011; Tuzzolino & Armandi, 1981), telles que l'engagement organisationnel.
- H2 : L'identification organisationnelle a un rôle médiateur dans la relation entre la RSE perçue par les employés et la satisfaction au travail. Comme la RSE peut permettre aux

employés de s'épanouir, on peut croire qu'elle accentue l'identification organisationnelle car elle envoie un message attractif partagé par l'identité propre de chaque employé. Et cela peut alors renforcer leurs attitudes au travail, comme la satisfaction au travail (van Dick et al., 2004; van Dick et al., 2006; van Knippenberg & van Schie, 2000).

- H3 : La justice organisationnelle a un rôle médiateur dans la relation entre la RSE perçue par les employés et la satisfaction au travail. Les initiatives RSE qui sont orientées vers les employés peuvent démontrer un certain niveau d'équilibre et de justice au sein de l'entreprise (Brammer et al., 2007; Gond et al., 2011; Shen, 2011; Verdeyen et al., 2004). Cela peut avoir de fortes conséquences sur la manière dont les employés perçoivent la justice organisationnelle (Rupp, 2011; Rupp, Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006), et avoir par conséquent un impact sur leur satisfaction au travail.
- H4 : La fierté organisationnelle a un rôle médiateur dans la relation entre la RSE perçue par les employés et la satisfaction organisationnelle. La fierté que les employés peuvent ressentir par le fait d'appartenir à une organisation réputée et bien considérée (Bartels, Pruyn, de Jong, & Joustra, 2007; Dutton et al., 1994; Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001) renforce leur identification organisationnelle et leur satisfaction au travail (De Roeck et al., 2013).
- H5 : La satisfaction au travail a une influence positive sur l'engagement organisationnel. Les travaux récents sur le sujet se sont surtout intéressés au lien entre la RSE perçue, la satisfaction et son impact sur l'identification organisationnelle ; il est donc intéressant de se poser également la question de savoir si cette satisfaction est aussi liée à l'engagement que les employés ont envers leur entreprise
- H6 : La satisfaction au travail a un rôle médiateur dans la relation entre la RSE perçue et l'engagement organisationnel. Le complément par rapport à l'hypothèse précédente consiste à voir s'il existe un lien direct entre la RSE perçue et l'engagement des

employés pour leur organisation. En effet, l'identification organisationnelle qui a beaucoup été étudiée (De Roeck et al., 2013), n'implique par forcément l'engagement qui peut découler des démarches et initiatives RSE d'une entreprise. Il nous semblait donc intéressant de proposer cette hypothèse complémentaire.

- H7 : La perception RSE des employés influence négativement l'anxiété au travail et l'engagement organisationnel. Cette hypothèse est posée en opposition aux précédentes afin d'observer si la RSE a non seulement des effets positifs sur le bien-être des travailleurs mais aussi si elle peut aussi atténuer les perceptions négatives liées travail.
- H8 : Le niveau d'étude des employés, leur niveau de job, l'attachement affectif à l'organisation et la réputation organisationnelle ont des rôles modérateurs dans les régressions entre la RSE perçue et la satisfaction au travail et entre la RSE perçue et l'anxiété au travail :
 - a) L'effet est plus fort pour les employés ayant un niveau d'études plus élevé
 - b) l'effet est plus fort pour les employés ayant un niveau de job plus élevé
 - c) l'effet est plus fort pour les employés ayant un attachement affectif fort envers l'organisation.
 - d) L'effet est plus fort lorsque la réputation organisationnelle est plus importante.

Ces modérateurs sont testés dans le but de savoir si le fait d'avoir un meilleur niveau d'études, un meilleur niveau de travail, une meilleure réputation pour l'organisation, ou encore un attachement affectif fort de la part des employés, a un impact sur les perceptions de la RSE et peut renforcer les conséquences qui en découlent (satisfaction au travail, engagement organisationnel,...).

2. Contexte de la recherche :

La RSE de Securitas UAE

La RSE de Securitas UAE n'est pas encore très développée, et aucun document officiel n'existe actuellement pour la décrire de manière claire. Cependant, Securitas a été très bien classé en 2014 par le « Arabia CSR Network ». Etant donné son score, 218 sur 252, on peut déduire les objectifs et les initiatives RSE de Securitas par le biais des critères retenus par ce network. Même si tous ces critères ne sont pas encore parfaitement rencontrés par Securitas, l'entreprise a obtenu de superbes scores dans chaque domaine. Définir donc les actions et domaines RSE de l'Arabica CSR Network, c'est définir de manière assez proche les objectifs et initiatives de Securitas dans ce domaine.

The Arabia CSR Network¹³

Le « Arabia CSR Network » présente chaque année depuis 2008 le « Arabia CSR Awards ». Il s'agit de la récompense la plus prestigieuse en termes de Responsabilité sociétale et de durabilité dans la région des Emirats Arabes Unis. Securitas en fait partie et obtient de très bon score dans tous les domaines. C'est ce qui nous permet de décrire le network, comme le guide RSE de l'entreprise. Les compagnies qui démontrent des valeurs et un engagement forts vis-à-vis de la gestion durable, de la responsabilité d'entreprise, de la responsabilité sociale, de l'implication des parties prenantes, et tout autre aspect lié au business éthique, sont récompensées et reconnues sur une plateforme régionale et présentées à un niveau global. Pour l'Arabia CSR Network, les organisations ont beaucoup à gagner en donnant à leurs activités de plus hauts niveaux de durabilité et de responsabilité : une meilleure utilisation des ressources, de meilleurs standards et pratiques sur le lieu de travail, une augmentation de la productivité, de plus hauts niveaux de confiance et de transparence,

¹³ The Arabia CSR Awards 2015, 8th Cycle. (en annexe 1)

et l'amélioration du dialogue social. Ces convictions sont les pierres angulaires du « Arabia CSR Awards » et correspondent à ses objectifs de promotion des meilleures pratiques RSE.

Les principaux sujets traités, abordés et testés par le network sont les suivants :

- Les vision, mission et valeurs de l'entreprise par rapport à l'évaluation des risques et opportunités environnementaux, sociaux et de gouvernance.
- L'engagement du Top management pour la RSE : l'engagement du leadership dans la RSE et l'engagement organisationnel pour la durabilité à travers différentes initiatives internationales.
- L'approche et les politiques stratégiques : les objectifs organisationnels au niveau de l'environnement, de la gouvernance et du social.
- L'engagement vis-à-vis des actionnaires.
- La mesure des résultats et le reporting interne : le système et la capacité de l'entreprise à collecter, procéder et analyser les données liées à la durabilité.
- Le reporting externe : la capacité à publier des rapports de durabilité.
- La performance environnementale : la réduction des émissions de carbone, le recyclage, l'eau, la conservation de l'énergie etc.
- La performance sociale : le respect des droits de l'homme, des droits du travail, de l'anti-corruption, les mécanismes de règlement des griefs.
- L'engagement dans la communauté : l'implication de l'entreprise dans les cultures régionales et locales ainsi que la prise en compte des besoins sociaux et environnementaux.
- Les partenariats et collaborations : la stratégie de collaboration et de partenariats, les politiques et leur mise en oeuvre afin d'atteindre les objectifs sociaux, environnementaux et économiques de l'organisation.

- L'innovation : comme partie intégrante de son modèle stratégique en termes de durabilité ainsi que ses politiques de performance durable et d'avantages compétitifs.
- Le Pitch : exposé de l'entreprise pour expliquer pourquoi elle mérite de gagner le « Arabia CSR Awards » et pourquoi son approche de la RSE est unique.

Chaque sujet précédemment cité est divisé en critères qui sont évalués sur une échelle de 0 à 4, d'abord par l'entreprise puis par le comité du « Arabia CSR Awards ».

La présence d'un rapport annuel de RSE est cotée sur 20 points et le Pitch sur 50 points.

En 2014, le ministère du travail a reconnu les efforts de RSE de Securitas en la listant parmi les 31 meilleures organisations en termes de RSE dans la région du Golfe (peu d'entre elles étaient des entreprises privées). En effet, Securitas UAE a obtenu un score de 218 points sur les 252 points maximum (voir détails en Annexe 2), ce qui est un excellent résultat étant donné qu'elle a « perdu » 20 points en raison l'absence de rapport annuel de RSE. Comme Securitas UAE est encore jeune dans le domaine de la RSE, elle n'est qu'au début de sa démarche responsable et ce rapport n'a pas encore été élaboré.

Si l'on se base sur ses résultats au « Arabia CSR Awards », on peut donc considérer que Securitas UAE est très impliquée dans la RSE, alors que le concept de RSE n'est encore que très vague et peu représenté et/ou important dans la région du Golf.

Le recrutement et les compensations^{14, 15, 16}

Le recrutement du personnel (les gardes) débute dans le pays d'origine du garde potentiel, et est mené par un recruteur local. Ensuite, des managers de Securitas voyagent pour aller sélectionner les gardes, sur base des critères souhaités par les clients. Le

¹⁴ Recruitment Policy (en annexe)

¹⁵ Insight Into HR Practices (en annexe)

¹⁶ HR Manual (en Annexe).

minimum requis est l'obtention d'un diplôme de secondaire et des compétences de base en anglais parlé.

Toutes les informations dont les futurs employés ont besoin leurs sont fournies avant même qu'ils commencent leur voyage vers les UAE. Ils signent d'ailleurs un document qui reprend toutes les conditions de leur travail (salaire, bénéfices, logements, formations,...) afin de marquer le fait qu'ils sont au courant de ce qui les attend, et éviter à l'entreprise des coûts de voyage inutiles dans le cas où les employés ne voudraient plus travailler pour Securitas une fois arrivés dans les Emirats Arabes Unis.

Lorsque les employés arrivent sur place, l'entreprise les prend directement en charge et s'occupe de tout. En effet, c'est elle qui finance les transports, le logement, les formations, les uniformes, et autres frais. C'est pourquoi elle garde en guise d'assurance et pendant les 2 premières années, l'équivalent de 1 mois de salaire de l'employé. Cela peut paraître étonnant, mais il s'agit en fait d'éviter les dépenses gaspillées dans le cas où l'employé déciderait de quitter l'entreprise avant la fin de ses 2 premières années de travail. Cela permet à l'entreprise de s'assurer qu'une partie des frais engagés pour faire venir, former, mettre au travail et s'occuper de toutes les démarches administratives et visas nécessaires pour leur arrivée dans le pays, soit « remboursée » par les premières années de travail de l'employé.

Au terme de ces deux ans, l'employé récupère ce mois de salaire comme bonus. L'entreprise estime alors que son investissement a donc été justifié et que l'employé a rempli son contrat de deux ans. Ensuite, celui-ci est libre de continuer ou non à travailler pour l'entreprise sans devoir fournir de « salaire de garantie ».

Comme tous les employeurs de la région du Golfe, pour les travailleurs immigrants des premiers niveaux, Securitas fournit des logements, appelés « camps », qui ressemblent plutôt à des dortoirs. Securitas loue volontairement différents endroits afin de répartir les gardes selon la distance avec leur lieu de travail et ainsi minimiser les temps de

déplacement entre les camps et les lieux de travail (peu d'entreprise font la même chose). Dans les camps, les espaces communs, avec télévision et ordinateurs, sont nettoyés par des agences professionnelles payées par Securitas. Contrairement à d'autres entreprises du secteur, Securitas offre deux fois la superficie légale en mètres carrés pour chaque employé. En plus de cela, un supermarché, un barbier et une clinique se trouvent toujours à une distance proche du camp.

Les uniformes de travail sont fournis et nettoyés gratuitement. Certains clients de Securitas payent même pour améliorer les conditions de vie des employés, en leur permettant d'atteindre d'autres niveaux de confort de vie (plus grandes chambres, accès à des équipements de fitness).

Securitas offre aussi un meilleur salaire et une assurance maladie supérieure au minimum requis. De plus, les gardes bénéficient de jours de congé et lors de leur deuxième année de contrat, ils ont droit à des vacances payées, et le transport jusqu'à leur pays d'origine leur est offert.

Pendant l'année, les gardes reçoivent 24 heures de formation sur la supervision, la motivation, l'empathie, la gestion des employés plus difficiles, les clients et le coaching.

De manière interne, l'entreprise a mis en place un système de rapportage « The Securitas Integrity Reporting Line¹⁷ », qui permet aux employés de rapporter aux managers tous les incidents auxquels ils ont dû faire face, sans risque de représailles. Cela vaut pour l'entièreté du groupe et non uniquement pour Securitas UAE.

L'entreprise à Dubaï est encore très jeune et cherche sans cesse à s'améliorer tant au niveau de la RSE qu'au niveau de sa rentabilité, par des changements significatifs qui respectent les employés. C'est pourquoi Securitas essaye d'offrir davantage que le minimum légal pour s'assurer du bien-être des gardes.

¹⁷ Securita's Integrity Line. En ligne sur <http://www.securitas.com/in/en/Our-Responsibility/Securitas-Integrity-Line/> consulté le 07 mai 2015.

3. Procédure et échantillon:

Pour tenter de valider les hypothèses précédemment énoncées, la méthode suivante a été utilisée :

- En premier lieu, un questionnaire a été élaboré en vue de connaître le niveau de satisfaction des employés par rapport aux initiatives RSE de l'entreprise.
- Ensuite, le questionnaire a été diffusé de manière à obtenir un maximum de réponses dans un laps de temps assez court, et à permettre aux employés ayant des niveaux d'études différents de bien comprendre les notions dont il était question.

Elaboration et administration du questionnaire.

Le questionnaire a été diffusé de la manière suivante :

- Les membres du management ont été invités par mail à répondre à l'enquête en ligne, via Google Form. Ils étaient donc libres de choisir s'ils voulaient participer ou non à l'enquête.
- Au niveau du reste des employés, l'accès à internet était limité. Il a donc été plus facile de leur soumettre le questionnaire écrit à l'occasion d'une session de leur programme de formation. De plus, comme le concept de RSE ne leur était pas du tout familier, afin d'assurer leur compréhension des questions et la cohérence de leurs réponses, le responsable des formations leur a expliqué brièvement la démarche et il les assistait en cas de nécessité.

Les réponses obtenues ont été traitées par le programme SPSS. A cet effet, il s'est avéré nécessaire de ré-encoder certaines variables afin de faciliter leur utilisation (voir le tableau récapitulatif des changements effectués en Annexe 4).

L'échantillon

L'échantillon est composé de 222 répondants (16%), sur une population de 1400 employés dans l'entreprise, ce qui est relativement faible. Parmi les répondants, 24 sont des femmes (10,9%) et 198 sont des hommes (89,2%).

Parmi les hommes, 178 (80,2%) sont des gardes, 17 (8,1%) sont des superviseurs, 12 (5,4%) sont des managers et enfin 15 (7%) sont des membres du staff.

La moyenne d'âge est de 32 ans. En ce qui concerne l'ancienneté dans l'entreprise, le minimum est de 3 jours et le maximum est de 7 ans : 29,4% pour les répondants sont présents depuis 1 an, 13,5% depuis 2 ans, 24,4% depuis 5 ans, et 11,3% depuis 6 ans. Du point de vue de leur niveau de formation, on peut observer que 54,1% des répondants ont un diplôme de Haute Ecole et 33,4% ont un diplôme de Bachelier, obtenus dans leur pays d'origine. Les diplômes au niveau de Collège, d'école primaire, de secondaire, de Master et de Post Master sont représentés en minorité (inférieurs à 3%).

Enfin, les nationalités les plus représentées dans l'échantillon sont les bangladais (9,5%), les philippins (10%), les indiens (10,4%), les ougandais (12,7%), les pakistanais (20,8%) et les népalais (22,5%).

4. Analyses et résultats

Avant toute chose et avant de pouvoir utiliser tous les items des échelles utilisées, il a fallu recoder les items qui avaient des questions inversées. Pour ce type de questions, il faut remplacer les valeurs les plus faibles par les valeurs les plus fortes et inversement, car elles impliquaient une réponse négative. Afin de pouvoir travailler avec ces variables, il faut donc inverser les résultats.

Analyse factorielle

La première étape préalable à l'analyse factorielle consiste à mesurer l'adéquation de l'échantillonnage entre les variables grâce au coefficient de Kaiser-Meyer-Olkin. Celui-ci mesure l'étendue dite « psychométrique » des items composant le questionnaire. Un KMO élevé, comme c'est le cas ici, permet de savoir rapidement qu'une solution factorielle existe et qu'elle représente les relations entre les variables.

Tableau 2: Indice KMO et test Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,925
	Khi-deux approximé	8550,044
Test de sphéricité de Bartlett	ddl	1596
	Signification de Bartlett	,000

Source 11: SPSS

Analyse de la fiabilité des échelles

La fiabilité des échelles présente dans le questionnaire a été mesurée par le coefficient Alpha de Cronbach. Il s'agit de mesurer la consistance interne des items d'une même échelle. Cette analyse a été faite séparément pour chaque échelle. Le seul minimum pour l'alpha est de .7. Les résultats obtenus sont présentés en Annexe 6.

Validité de construction : Analyses en Composantes Principales (ACP)

Ensuite, l'analyse factorielle, par le biais de l'Analyse en Composantes Principales après rotation, permet de vérifier la validité des échelles présentes dans le modèle en les différenciant les une des autres. Les résultats de cette analyse sont présentés en Annexe 5.

Création des variables moyennes :

Afin de pouvoir accéder à la dernière étape des analyses préliminaires, qui consiste à calculer de manières descriptives les échelles et vérifier les corrélations entre celles-ci, il a fallu regrouper les items des différentes échelles en une seule variable. Cela se fait en calculant la moyenne des items composant la variable, en fonction des résultats obtenus lors

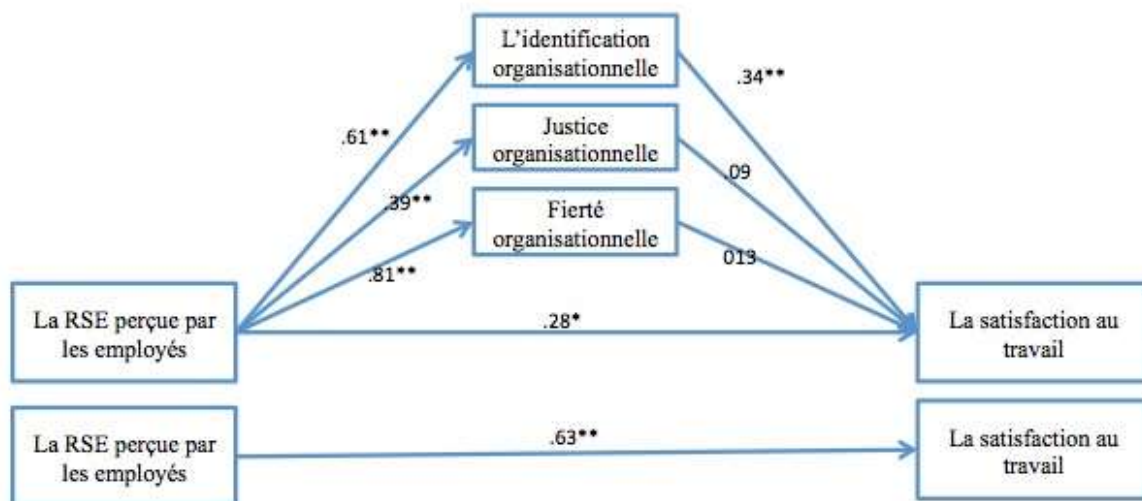
des analyses factorielles précédentes et de l'alpha de Cronbach. C'est pourquoi, dans les échelles de l'attachement affectif et celle de l'anxiété au travail, certains items ont du être éliminés pour atteindre un niveau de fiabilité suffisant pour la suite des analyses.

Pour terminer, ce sont les **corrélations entre les échelles** qui ont été calculées. Cela permet d'étudier les relations entre les variables. Le tableau représentant les corrélations entre les différentes échelles composant le questionnaire se situe en Annexe 7 : parmi celles-ci, la corrélation entre la fierté organisationnelle et l'engagement organisationnel pourrait s'avérer problématique.

Résultats: Test d'hypothèses

Modèle 1 : La relation entre la RSE perçue et la satisfaction au travail, et l'impact des variables médiatrices sur cette relation.

Figure 8: Le sous-modèle 1



* le coefficient est significatif au niveau .05.

** le coefficient est significatif au niveau .01.

Dans ce premier modèle, c'est la procédure SPSS Macro for Multiple Mediation de Preacher et Hayes (2008) qui a été utilisée car elle mesure l'effet des variables médiatrices en parallèle.

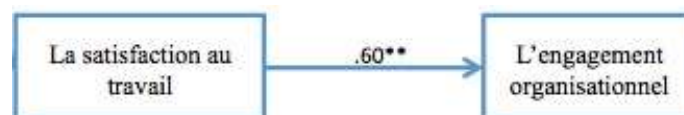
On peut observer en premier lieu que la relation entre la RSE et la satisfaction au travail est forte et significative au niveau .01. Lorsque l'on ajoute les variables médiatrices, l'effet de la RSE sur la satisfaction diminue mais reste significatif (au niveau .05), ce qui veut dire que la médiation des variables « identification organisationnelle », « justice organisationnelle », et « fierté organisationnelle » est partielle et qu'elle n'absorbe donc pas tout l'effet de la relation directe entre la RSE et la satisfaction au travail.

De plus, dans les relations de médiation, on peut constater que seule la variable de l'identification organisationnelle garde sa significativité tout au long du processus de médiation. On peut en déduire que seule cette variable a un rôle médiateur significatif sur la relation entre la RSE et la satisfaction au travail. Ce premier modèle nous permet déjà de réfuter les hypothèses H3 et H4, mais de confirmer notre H2. L'hypothèse 1 peut déjà être validée en partie, mais il faut attendre la suite des résultats pour pouvoir le confirmer de manière définitive.

Enfin, le R^2 ajusté de ce modèle s'élève à .44 ce qui est trop faible pour que l'on puisse conclure que le modèle se suffit à lui-même pour expliquer la relation entre la RSE perçue et la satisfaction au travail.

Modèle 2 : La relation entre la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel.

Figure 9: Le sous-modèle 2



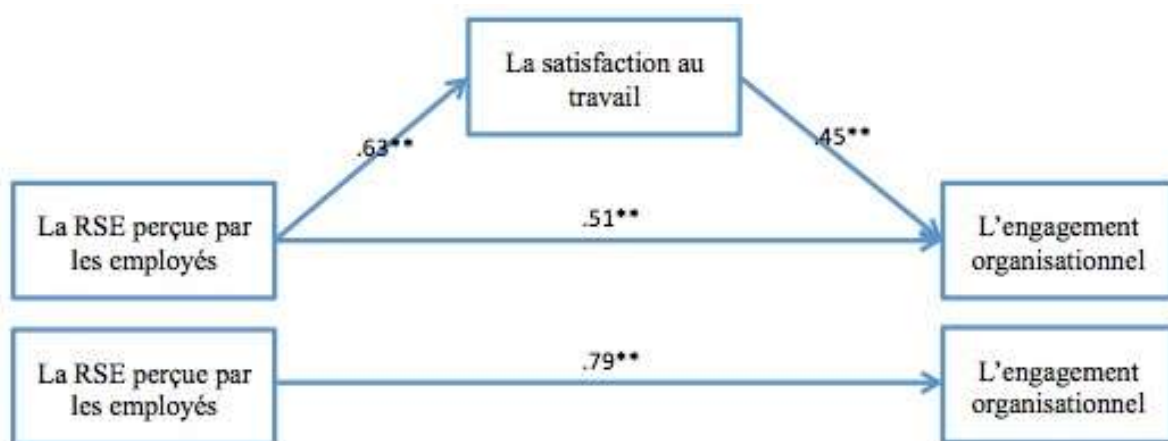
La régression de ce second modèle est très simple. On a donc utilisé la fonction de régression linéaire simple pour calculer cette relation. Elle vise uniquement à connaître l'impact de la satisfaction au travail sur l'engagement organisationnel. On peut constater qu'effectivement la satisfaction au travail a un impact significatif (au niveau .01) sur

l'engagement organisationnel. Avant de valider l'hypothèse 5, il vaut mieux attendre le modèle 3.

Le R^2 ajusté de cette régression est de .36. Cela signifie que seule, la satisfaction au travail ne permet pas d'expliquer et de justifier l'engagement organisationnel.

Modèle 3 : Le rôle médiateur de la satisfaction au travail dans la relation entre la RSE perçue et l'engagement organisationnel.

Figure 10: Le sous-modèle 3



* le coefficient est significatif au niveau .05

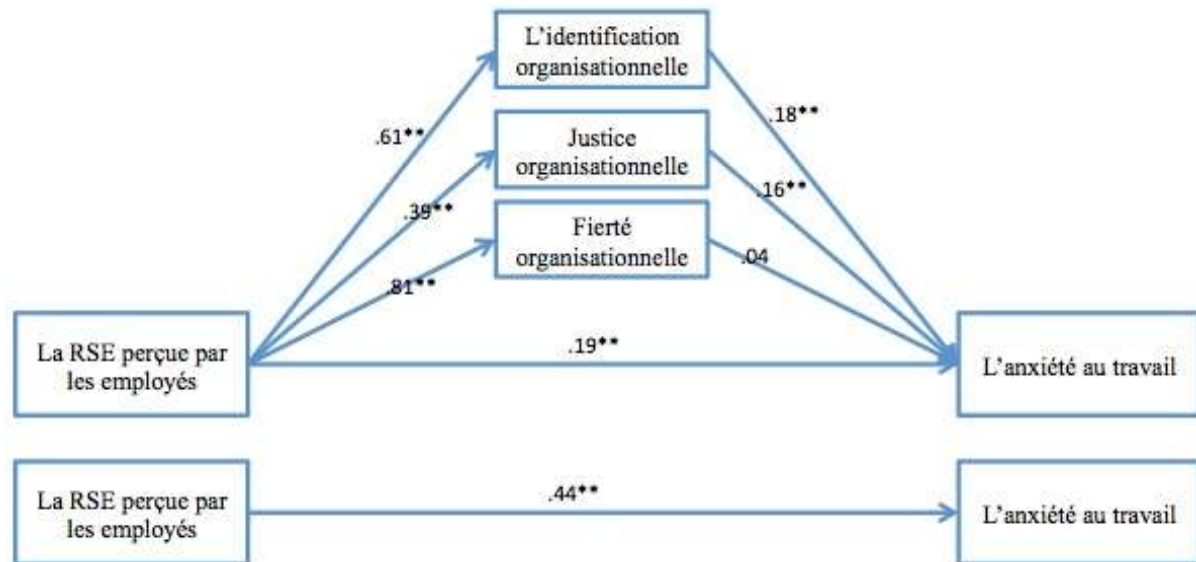
** le coefficient est significatif au niveau .01

Dans ce cas-ci c'est encore Procedure SPSS de Preacher et Hayes (2008) qui a été sélectionnée. Dans ce modèle, il est intéressant de constater que tous les coefficients sont significatifs au niveau .01. Aussi, cela signifie que la satisfaction à bel et bien un rôle médiateur entre la RSE perçue et l'engagement organisationnel. Cette médiation est partielle car lors de l'ajout de la variable satisfaction dans le modèle, la relation entre la RSE perçue et l'engagement organisationnel reste significative tout en présentant un coefficient Beta qui diminue légèrement de $.79^{**}$ à $.51^{**}$. C'est donc l'hypothèse 6 qui est vérifiée et validée dans ce cas-ci, alors que l'hypothèse 5 reste en suspens.

Enfin le R^2 ajusté ici a une valeur de .5108.

Modèle 4 : Idem modèle 1 en remplaçant la satisfaction au travail par l'anxiété au travail.

Figure 11: Le sous-modèle 4



* le coefficient est significatif au niveau .05

** le coefficient est significatif au niveau .01.

Ce modèle reprend le modèle 1 tout en remplaçant la satisfaction au travail par l'anxiété au travail. Pour cette raison, c'est encore la procédure SPSS Macro for Multiple Mediation de Peacher et Hayes (2008) qui a été utilisée.

Dans ce contexte-ci, on peut tout d'abord observer que la RSE perçue a un impact positif et significatif au niveau .01 sur l'anxiété au travail. Ensuite, parmi les variables médiatrices, on observe que contrairement au modèle 1, deux variables sont significatives et le restent durant tout le processus de médiation. Il s'agit de l'identification organisationnelle et de la justice organisationnelle. En ce qui concerne la fierté organisationnelle, son rôle de médiation dans la relation n'est pas significatif dans ce modèle.

De plus, en termes de type de médiation, comme pour les modèles précédents on observe qu'il s'agit d'une médiation partielle de la justice organisationnelle et de l'identification organisationnelle dans la relation entre la RSE perçue et l'anxiété au travail, car la valeur du coefficient entre la RSE perçue et l'anxiété diminue en présence des variables médiatrices, mais reste significatif.

Le R^2 ajusté de cette régression s'élève à .4195.

Modèle 5: l'impact de l'anxiété au travail sur l'engagement organisationnel.

Figure 12: Le sous-modèle 5



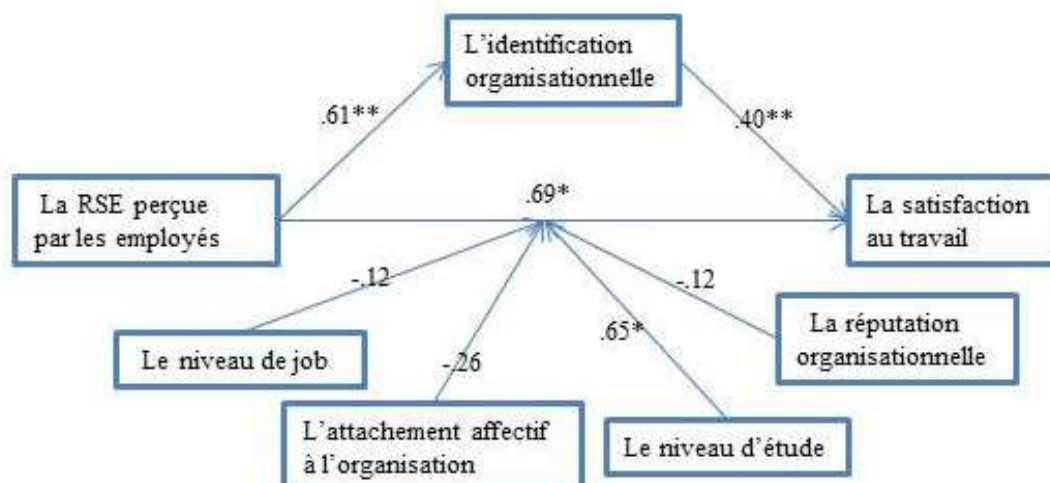
La simple régression linéaire a été choisie pour calculer cette relation. Cette régression très simple démontre que l'anxiété au travail a un impact significatif sur l'engagement organisationnel.

Toutefois le R^2 ajusté vaut .185, ce qui est extrêmement faible et confirme donc que d'autres variables doivent être ajoutées au modèle pour que celui-ci atteigne un R^2 significatif. En ce qui concerne l'hypothèse 7, elle est ici réfutée car le signe du coefficient est positif alors qu'il devrait être négatif selon l'hypothèse.

Modèle 6 a, b : Introduction des variables supposées modératrices.

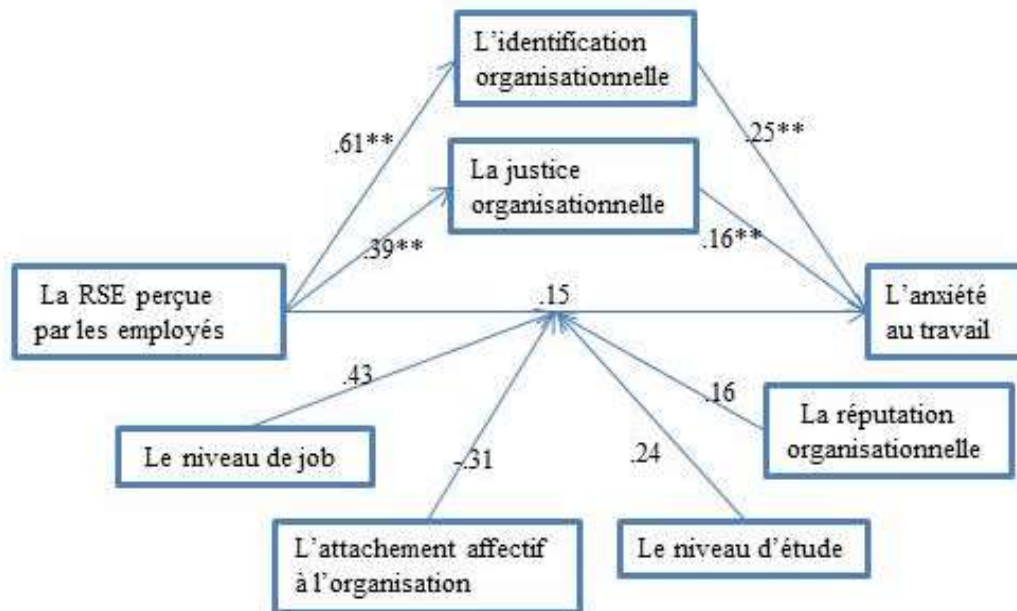
a)

Figure 13: Le sous-modèle 6a



b)

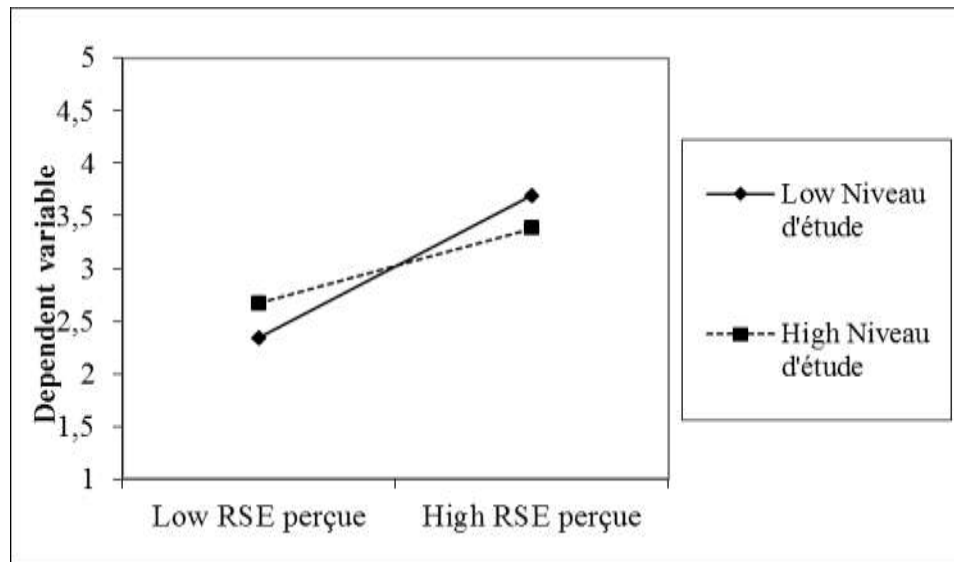
Figure 14: Le sous-modèle 6b



Ce modèle est le plus complet et le plus proche du modèle de recherche, car il inclut les différentes variables modératrices. Pour le calculer, le modèle numéro 5 de Process de Andrew Hayes (2013) semblait le plus approprié. Dans ce modèle les variables modératrices sont testées indépendamment les unes des autres.

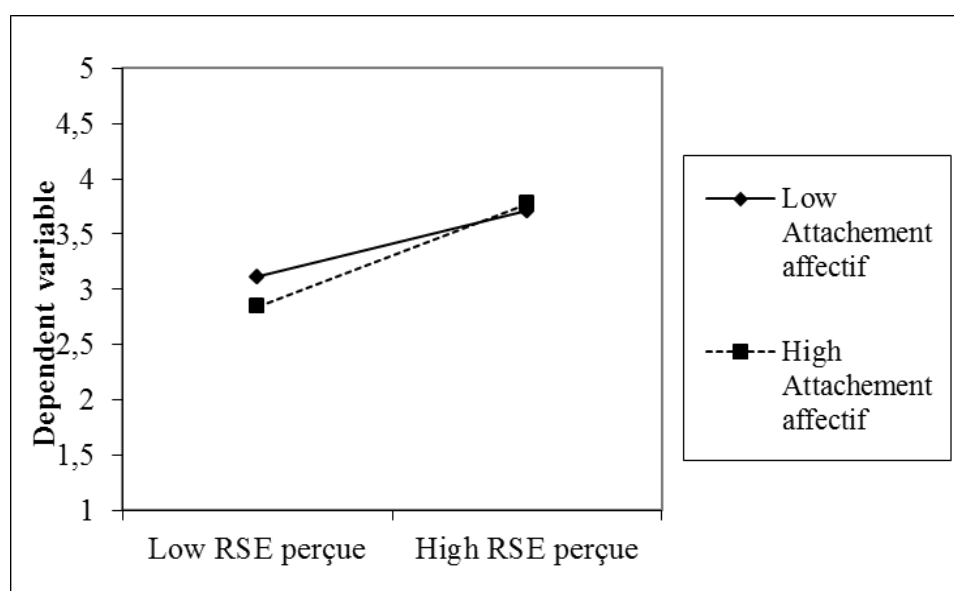
Au niveau des résultats, on a déjà constaté dans le modèle incluant la satisfaction au travail que seule la variable modératrice du niveau d'étude est significative au niveau .05. Par ailleurs, lorsque c'est l'anxiété au travail qui est utilisée comme variable dépendante, la variable de l'attachement affectif a un coefficient négatif de $-.37$ comme modérateur, avec une significativité au niveau .1. L'hypothèse 8 est donc majoritairement réfutée sauf en ce qui concerne la variable du niveau d'étude dans le modèle 6a, et l'attachement affectif à l'organisation dans le modèle 6b, si l'on accepte la significativité à 10%. Ces variables joueraient donc un rôle modérateur dans la relation entre la RSE perçue et la satisfaction au travail pour le niveau d'étude et entre la RSE perçue et l'anxiété au travail pour l'attachement affectif.

Figure 15: Représentation graphique du modèle de l'impact de la RSE perçue et la satisfaction au travail avec l'effet modérateur du niveau d'éducation



Dans ce graphe, on observe donc que lorsque la RSE perçue est faible, un niveau d'étude plus élevé a un impact plus fort sur la satisfaction au travail qu'un niveau d'étude plus faible. Aussi, lorsque la RSE perçue est forte, au plus le niveau d'étude est faible, au plus son impact sur la satisfaction au travail sera fort.

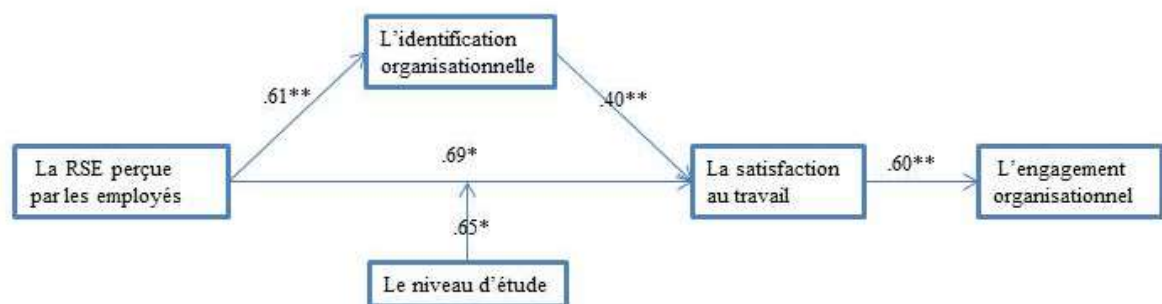
Figure 16: Représentation graphique du modèle de l'impact de la RSE perçue sur l'anxiété au travail avec l'effet modérateur de l'attachement affectif.



Ici, on peut observer que lorsque la RSE perçue est faible, c'est un fort attachement affectif qui aura le plus d'impact sur l'anxiété au travail. Dans le cas contraire, où la RSE perçue est forte, les deux droites se rejoignent. On peut donc en déduire que lorsque la RSE perçue est forte, le niveau d'attachement affectif n'a pas d'importance, car dans tous les cas il a un impact supérieur sur l'anxiété au travail, par rapport à une RSE perçue faible.

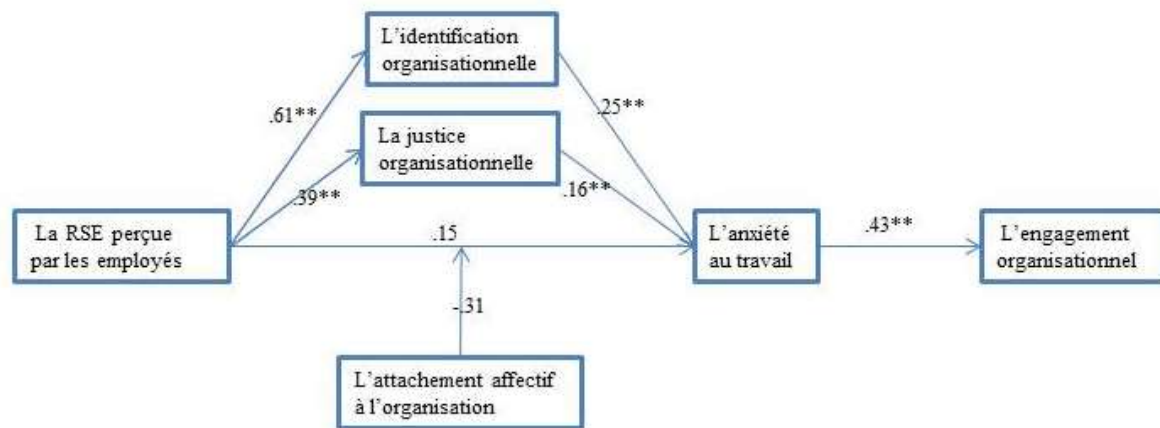
Voici donc en guise de résumé, les deux graphes synthétisant les relations étudiées.

Figure 16 : L'impact de la RSE la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel par le biais médiateur de l'identification organisationnelle et le biais modérateur du niveau d'étude.



$R^2.4$

Figure 17 : L'impact de la RSE sur l'anxiété au travail et l'engagement organisationnel par les biais médiateurs de l'identification organisationnelle et de la justice organisationnelle et le biais modérateur de l'attachement affectif à l'organisation.



$R^2 .4$

Avant d'entamer la discussion des résultats obtenus, il était intéressant de pousser le raisonnement un peu plus loin et de s'interroger sur l'effet de ces variables modératrices sur les variables médiatrices. C'est pourquoi, le modèle n°7 de Hayes (2013) a été utilisé pour connaître cet impact. Il en est ressorti que dans le modèle analysant la RSE perçue et la satisfaction au travail, les variables modératrices de la réputation organisationnelle (.54) et de l'attachement affectif (.93) étaient significatives au niveau .01. En ce qui concerne la relation entre la RSE perçue et l'anxiété au travail, l'attachement affectif (-.48) et la réputation organisationnelle (-.38) ont obtenu une significativité au niveau .05. Ces variables, l'attachement affectif et la réputation organisationnelle, lorsqu'elles augmentent, renforcent donc la relation entre la variable indépendante et la variable médiatrice dans les deux modèles.

Partie 3 : Discussion et Conclusion.

Alors que la plupart des études étudiant les domaines de la RSE ne portent en majorité que sur les impacts au niveau des parties prenantes externes (Aguilera et al., 2007), trop peu d'attention est encore accordée à ce qui se passe au niveau interne dans l'organisation (Aguilera et al., 2007 ; Aguinis & Glavas, 2012b) ; Rupp, 2011 ; Turker, 2009). Il reste donc un important domaine à explorer car les employés (parties prenantes internes) sont les principaux acteurs de l'activité de l'organisation et de sa performance (Becker et al., 1997 ; Rupp et al., 2006). De plus, ce sont eux qui sont concernés, qui contribuent et qui réagissent à toutes les initiatives RSE, et qui contribuent par conséquent à la performance sociétale de l'entreprise (Aguilera et al., 2007 ; Aguinis & Glavas, 2012b). Cependant, ils reçoivent peu d'attention de la part des chercheurs (Jones, 2010).

Dans ce contexte, ce travail a pour but d'étudier l'impact de la RSE interne et externe sur la satisfaction des employés ainsi que les mécanismes sous-jacents qui peuvent expliquer cette relation dans le cadre d'une entreprise donnée. On a très vite identifié que la RSE perçue contribue de manière significative et forte tant à la satisfaction au travail qu'à l'anxiété au travail. Les résultats de notre enquête auprès du personnel de Securitas UAE ne sont pas très surprenants car au Moyen-Orient, les manières de penser le travail sont radicalement différentes de l'Europe. Ces résultats montrent que la RSE perçue par les employés peut renforcer leur satisfaction au travail aussi bien que leur anxiété au travail, au travers le processus d'identification organisationnelle. De plus, on a observé que les processus médiateurs de ces relations n'étaient pas aussi significatifs qu'attendu. En effet, parmi les trois variables médiatrices des modèles, seule la variable d'identification organisationnelle reste significative à tous les niveaux de la médiation entre la RSE perçue

et la satisfaction au travail. Par contre, concernant les médiations dans la relation entre la RSE perçue et l'anxiété au travail, on a pu constater que l'identification et la justice organisationnelle étaient des médiateurs significatifs dans ce contexte si particulier du Moyen-Orient.

En ce qui concerne les processus de modérations, là encore nous avons obtenu des résultats surprenants. Sur les quatre variables supposées modératrices, seul le niveau d'étude semble avoir un réel impact sur la relation entre la RSE perçue et la satisfaction. Alors que c'est l'attachement affectif qui aurait un impact sur la relation entre la RSE perçue et l'anxiété au travail. Le signe du coefficient de l'attachement affectif est négatif. Cela peut se justifier dans le cas de l'anxiété au travail car il est compréhensible qu'au plus l'attachement affectif d'un individu pour son organisation est fort, au moins il sera anxieux au travail. Cependant dans le cas de la satisfaction au travail, il est plus intéressant de constater qu'un niveau d'étude plus faible aura plus d'impact sur la satisfaction au travail lorsque la RSE perçue est forte. Ces résultats ont été différents de ce que l'on attendait dans la perspective des recherches sur le même thème de De Roeck et al. (2013, 2014). Une explication plausible de ces différences serait que les contextes dans lesquels les recherches ont été menées sont radicalement différents de celui de notre travail, en particulier dans les domaines de la relation au travail et à l'entreprise. Ces résultats ont donc des implications théorique et pratique.

Implications théoriques

D'un point de vue micro, cette étude montre que l'investissement d'une organisation dans les initiatives RSE peut produire des bénéfices car ces initiatives influencent la satisfaction au travail des employés, ce qui représente encore un bon prédicteur des comportements des employés et de la performance au travail (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001 ; Organ & Ryan, 1995, Saari & Judge, 2004 ; Wegge et al., 2007).

Le premier modèle testé entre la RSE perçue et la satisfaction au travail rejoint les études réalisées par Valentine et ses collègues (2008) en montrant que les aspects externes et internes de la RSE ont un impact positif sur la satisfaction au travail. En effet, la RSE interne prend en considération des besoins fonctionnels et psychologiques comme l'équilibre entre le travail et la vie privée, le développement de carrière, l'évolution etc., qui sont des prédicteurs significatifs de la satisfaction au travail.

Dans le cas présent, on montre que même dans le contexte économique très particulier qui est celui du Moyen-Orient et plus précisément celui des Emirats Arabes Unis, les initiatives RSE et l'engagement dans la RSE permettent de légitimer et de maintenir une relation forte, grâce à l'identification organisationnelle des employés, considérée comme une conséquence du bien-être des employés au travail (Jones, 2010 ; Riketta, 2005). Dans un premier temps, l'étude a montré que l'identification organisationnelle est un processus psychologique-clé qui intervient dans la relation entre la RSE perçue et la satisfaction au travail ; il permet de comprendre comment les initiatives RSE peuvent renforcer la relation des employés avec et à travers leur organisation (De Roeck et al., 2013).

Ensuite, cette étude a également permis de comprendre comment la RSE perçue peut avoir un impact sur la volonté des employés à développer un sens de « communion » avec leur entreprise. En effet, cela a été testé via le mécanisme de fierté organisationnelle. Contrairement à ce que l'on pensait, la fierté organisationnelle ne joue pas un rôle médiateur significatif dans la relation entre la RSE perçue et la satisfaction au travail. Ce résultat est en désaccord avec les points de vue qui affirment que la RSE perçue renforce l'identification organisationnelle à travers un processus d'auto-amélioration qui peut être basé sur la réputation externe de l'entreprise (Brammer et al., 2007 ; Kim et al., 2010 ; Peterson, 2004 ; Turker, 2009). Une explication possible pour justifier ce résultat étonnant pourrait être le secteur et le contexte dans lesquels l'étude a été réalisée. En effet, pour rappel, l'immense majorité des employés sont des expatriés et pour les emplois les plus

élémentaires, les employés savent que ce travail représente bien plus que ce qu'ils pourraient espérer dans leur pays d'origine. Ils sont donc prêts à accepter beaucoup de choses, tant qu'ils ne doivent pas retourner chez eux pour retrouver des conditions de vie pire, où leur rémunération sera moindre.

Concernant la troisième variable médiatrice du modèle, les résultats ont montré que la justice organisationnelle n'a pas de rôle médiateur dans la relation entre la RSE perçue et la satisfaction au travail. Cependant dans la relation entre la RSE perçue et l'anxiété au travail, ce médiateur a un impact significatif.

L'étude a aussi montré que l'anxiété au travail avait un lien direct et positif avec la RSE perçue. Pour approfondir la recherche, il pourrait être intéressant de creuser le sujet et de s'intéresser aux causes de cette relation. Celle-ci est médiatisée par l'identification organisationnelle et la justice organisationnelle, comme la relation entre la RSE perçue et la satisfaction au travail. Cette relation a été confirmée par le modèle 4. Celui-ci montre que la RSE perçue a un impact sur les expériences personnelles de justice au travail alors que beaucoup d'auteurs avaient précédemment avancé que seuls les comportements organisationnels qui influençaient directement les statuts personnels et bénéfiques (rémunération) des employés pouvaient agir sur leur évaluation de la justice organisationnelle (Rupp, 2011 ; Rupp et al., 2006). Le lien avec l'anxiété est encore mystérieux car intuitivement, on s'attendait à ce que la justice organisationnelle soit plutôt un médiateur de la satisfaction au travail. Encore une fois, dans ce cas-ci, le contexte de l'étude peut avoir un impact important : de la même manière que pour les valeurs, les manières de travailler et les objectifs de vie à travers le travail du personnel de Securitas UAE sont probablement très différents des standards européens.

Limitations et futures recherches

Dans le cadre de cette étude, plusieurs caractéristiques propres à l'échantillon ont conduit à certaines limitations. Tout d'abord, l'échantillon à partir duquel l'étude a été menée est composé en grande majorité d'employés de nationalités variées. Les répondants, originaires de pays du Tiers-Monde, ont des niveaux d'éducation moins élevés qu'en Europe. En effet, malgré le diplôme universitaire de certains de ceux-ci, le niveau général d'éducation dans les pays représentés dans l'échantillon reste assez faible et nettement inférieur à celui de l'Europe. Même parmi les membres du staff et le management, le questionnaire et les notions traitées semblaient parfois compliqués à comprendre.

Aussi, l'organisation du questionnaire présentait déjà un certain niveau de complexité en raison de toutes les échelles qui composent le modèle. Bien que nous ayons déjà réduit le nombre de questions pour éviter trop de réponses « mécaniques », cette complexité a pu avoir un impact sur les réponses.

En outre, les questions n'ont pas pu être posées de la même manière à tous les employés. Les membres du management et du staff ont été invités par mail à compléter le questionnaire via la plateforme de Google Form. Ils avaient donc la liberté de participer à l'étude ou non. Cependant pour les gardes, qui n'ont pas tous accès à Internet, et dont le niveau d'éducation ne leur permettait pas de comprendre parfaitement certaines questions précises et les questions inversées, ce sont des versions papiers du questionnaire qui ont été diffusées. Grâce à l'aide du responsable des formations, pendant 2 semaines nous avons pu demander aux gardes présents aux séances de formation de compléter le questionnaire après leur avoir expliqué les notions importantes ainsi que la manière de répondre aux questions inversées. En procédant de cette manière, nous avons obtenu un nombre suffisant de répondants pour ce qui nous a permis de mener des analyses significatives statistiquement. Cependant, tous les répondants n'ont pas bénéficié des mêmes informations lorsqu'ils se sont retrouvés face à ce questionnaire.

Enfin, une dernière limitation de ce travail est liée au fait que seulement un septième des employés travaillant pour Securitas UAE a participé à l'enquête. Même si ces 222 réponses exploitables représentent un nombre considérable de données à traiter et analyser, on aurait pu en espérer davantage, surtout de la part du management qui avait plus facilement accès au questionnaire.

Malgré toutes ces limites, les analyses ont pu être menées à bien et produire des résultats concrets et significatifs. Ceux-ci ne sont cependant pas généralisables à d'autres organisations que Securitas UAE, car même si au niveau de l'entreprise en tant que telle, les résultats semblent représentatifs, il faudrait, pour pouvoir les généraliser avoir un échantillon de réponses plus grand et réduire les biais précédemment mentionnés.

Etant donné que la présente recherche analyse les perceptions individuelles, attitudes et ressentis des employés, nous avons tenté de réduire autant que possible le biais lié à l'influence des supérieurs et à la crainte de réactions en cas de réponses « politiquement incorrectes ». (Podsakoff, McKenzie, Jeong-Yeonn, & Podsakoff, 2003). Pour ce faire, nous avons assuré la confidentialité du questionnaire et insisté sur le fait qu'il n'y avait pas de bonnes ou mauvaises réponses. Comme aucun facteur seul n'expliquait la majorité de la variance, nous en avons déduit que le biais n'était pas une réelle faiblesse de notre base de données.

Concernant les futurs travaux qui seront menés sur le sujet : il est important de poursuivre la recherche dans cette même direction en ajoutant au modèle d'autres variables. Cela permettra de réduire l'éventuelle présence de biais et cela renforcera les relations qui ont été observées ici. Aussi, les recherches doivent élargir le champ d'étude. Dans ce cas-ci, le contexte est très caractéristique d'une entreprise précise, active dans l'industrie des services, au Moyen-Orient, avec un personnel cosmopolite travaillant dans des conditions très spécifiques.

Aussi, il faut encourager les futurs chercheurs à trouver et tester de nouvelles variables médiatrices de la relation entre la RSE perçue et la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel. Il pourrait être intéressant d'y ajouter une nouvelle dimension de la RSE, à savoir les parties prenantes externes, en étudiant d'autres facteurs de contingences ainsi que leurs impacts sur les réponses des employés vis-à-vis de la RSE (Becker-Olsen et al., 2006 ; Bhattacharya et al., 2009). Certains auteurs ont d'ailleurs suggéré que les préférences des individus ainsi que leur sensibilité aux problématiques de RSE pouvaient être liées aux réactions d'autres parties prenantes internes et externes quant à celles-ci (Bhattacharya et al., 2009)

Des variables telles que l'implication dans la création et le développement des initiatives RSE et le degré d'autonomie des employés pourraient être intégrées au modèle. Il serait alors intéressant de mesurer et d'analyser l'éventuelle complémentarité des mécanismes de médiation dans un modèle à multiples médiations avec une approche « bootstrapping » (Preacher & Hayes, 2008), qui a aussi pour but de faire des études statistiques avec d'autres indicateurs. Cette analyse permettrait notamment de comprendre comment une variable spécifique intervient comme médiateur entre la RSE et la satisfaction au travail.

Enfin, il pourrait être intéressant pour les études futures d'ajouter des facteurs de modération à la régression. Ceux-ci pourraient renforcer la relation étudiée : par exemple, il a été montré que le lien entre la RSE et les réponses qu'elle peut susciter au niveau de l'attitude et du psychologique des employés est plus fort lorsque ceux-ci sont impliqués dans les initiatives sociales de l'entreprise ainsi que leur exécution (Bhattacharya et al., 2009). Il serait donc intéressant de tester des variables comme le niveau de participation aux initiatives RSE, à leur élaboration, construction, implémentation, et analyser comment cela influence les réponses des employés. Cela permettrait alors aux managers et dirigeants d'entreprise de renforcer les attitudes et processus psychologiques positifs de leurs employés vis-à-vis de leur entreprise.

Implications managériales

Pour commencer, certaines implications sont propres à Securitas UAE. En effet, le secteur et le contexte dans lesquels a été réalisé ce travail, sont très particuliers. Afin de parvenir à établir et maintenir une RSE forte, il faudrait que les employés et donc les parties prenantes internes lui donnent davantage de légitimité. Pour cela, les moyens de communication au sujet de la RSE doivent être améliorés et il faudrait laisser les employés, tous niveaux hiérarchiques confondus, prendre part à l'élaboration et la mise en place des pratiques RSE. Cela permettra de renforcer les liens entre les employés et l'entreprise, surtout dans le cas où les initiatives permettent une amélioration de la confiance des employés vis-à-vis de leur organisation plutôt que de l'image externe et de la réputation de celle-ci.

Il faut donc encourager les membres du management à créer un environnement de travail qui corresponde à l'image de la RSE de l'entreprise en vue de renforcer l'attitude positive du personnel vis-à-vis celle-ci. Il faudrait également aider les employés à prendre conscience de tout ce que l'entreprise met en place au niveau de la RSE en interne et vers l'extérieur. Comme l'ont bien montré les informations supplémentaires données par les répondants, c'est la communication des initiatives qui doit être améliorée, une communication transparente et à tous les niveaux de l'entreprise en incluant les gardes avec le moins de responsabilités. En plus d'être transparente, cette communication doit être expliquée et rappelée aux employés afin qu'ils se rendent compte des tenants et aboutissants de ces pratiques et de ce qu'elles engendrent dans l'entreprise. Dès les premières étapes du recrutement, au lieu de se limiter à énumérer les initiatives RSE de l'entreprise, il faudrait les expliquer et s'assurer que les employés comprennent pourquoi l'entreprise choisit d'agir de cette manière et comment cela la différencie en bien par rapport à d'autres entreprises. Cette communication permettra à Securitas de profiter des perceptions positives des employés par rapport à ses initiatives RSE.

Toujours dans une optique d'amélioration de la relation entre la RSE mise en place et la RSE qui est perçue par les employés, certains outils peuvent être, dans ce cas-ci, améliorés pour faciliter la compréhension des employés moins formés : newsletters adaptées, rapports, activités avec le management et les employés ensemble etc. Lorsque les employés auront pleinement conscience de toutes ces initiatives, leur engagement dans l'organisation et dans l'atteinte des objectifs sera d'autant plus fort. C'est du moins ce que notre étude tend à montrer.

Aussi, il faudrait que les départements RH et le département RSE qui sont déjà très liés chez Securitas, réduisent la distance entre les membres du staff et les gardes, et réalisent plus souvent des enquêtes au sujet de la RSE parmi les gardes. Ce type de « Management participatif » (Sashkin, 1986), rendra possible le développement de pratiques considérées comme importantes du point de vue des gardes et renforcera leur implication RSE dans l'entreprise (Aguilera et al., 2007 ; Kim et al., 2010). Une manière de faire cela pourrait être de motiver les employés à participer à des actions liées à la RSE durant leurs heures de travail, en fonction de leurs convictions (Jones, 2010). Malheureusement, dans le contexte de Securitas UAE, ce genre de programme est très difficile à mettre en place car les législations locales au niveau du travail sont très contraignantes. Mais le sujet mérite réflexion.

De plus, un commentaire souvent ajouté à la fin des questionnaires par les répondants montre que les employés n'ont pas l'impression d'avoir beaucoup d'opportunités d'évolution dans l'entreprise ou de bénéficier de promotions. Dans ce sens, certains processus de valorisation tels que les récompenses diverses et variées (autres que la distinction d'« employé du mois ») pourraient renforcer l'implication des employés dans l'organisation et ses initiatives RSE. Le point sensible de ce type de pratique est de rester juste afin que les employés se sentent respectés au sein de l'organisation (Aguilera et al. 2007).

En ce qui concerne les implications générales de ce travail, l'étude a également bien montré que la perception de la RSE a un impact important sur l'engagement organisationnel, ce qui a comme conséquence de renforcer encore la relation entre l'entreprise et ses employés et permettre une meilleure implication de ceux-ci dans la poursuite des objectifs organisationnels (Dutton & Dukerich, 1991 ; Riketta, 2005). La RSE doit donc devenir un moyen d'entretenir les relations entre les employés et leur organisation (Gond et al., 2011).

Ensuite, c'est la communication externe qui peut être améliorée afin de renforcer la fierté que les employés retirent de leur appartenance à une entreprise à la réputation positive, surtout dans le contexte dans lequel elle évolue.

Enfin, ce travail a des implications pour les gestionnaires des ressources humaines qui cherchent à construire et améliorer l'identification organisationnelle et convaincre les employés d'adhérer et d'intégrer les valeurs et missions de l'entreprise. Notre recherche indique que la RSE peut renforcer l'identification des employés car l'engagement sociétal met en avant les valeurs et l'âme de l'organisation (Becker-Olsen et al., 2006 ; Bhattacharya et al., 2009). Dans la même perspective, l'objectif principale des managers des ressources humaines lors de la prise de décisions et de la promotion des stratégies RSE devraient être de renforcer la relation entre les employés et leur organisation en élaborant des initiatives RSE qui augmentent l'identification organisationnelle des employés (De Roeck et al., 2013) : des initiatives qui démontrent la bienveillance, l'intégrité et les compétences de l'organisation peuvent avoir un effet plus fort pour rassurer les employés au sujet des caractéristiques profondes de l'entreprise (De Roeck et al., 2013), à savoir ; ses valeurs, sa culture et son mode de fonctionnement.

Conclusion générale

Ce travail a donc permis de confirmer encore une fois que l'identification organisationnelle est importante si l'on veut comprendre et prédire les mécanismes sous-jacents liés aux attitudes et aux réponses comportementales des employés par rapport à la RSE. A cet égard, l'entreprise étudiée, malgré son contexte très particulier car elle est présente dans un lieu où la RSE n'en est encore qu'à ses débuts, démontre que des initiatives RSE orientées directement vers les parties prenantes internes permettent de renforcer l'identification organisationnelle et donc la relation positive entre les employés et leur organisation.

Les résultats ont également montré que l'expression par l'entreprise de ses motivations et de la sincérité dans ses engagements RSE peut avoir un impact dans le processus expliquant les effets de la RSE sur le sentiment d'appartenance des employés pour leur entreprise. Il est important de rappeler évidemment qu'il s'agit d'un contexte dans lequel la RSE n'en est encore que au début de son développement.

Pour terminer, on espère que ce travail a permis d'apporter une meilleure compréhension des contributions de la RSE aux objectifs organisationnels en mettant en avant des processus de médiations et de modérations qui influencent les réponses psychologiques et comportementales des employés vis-à-vis des initiatives RSE de l'entreprise.

*

Bibliographie

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5): 422-436.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32(3): 836-863.
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), 2796-2801.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: a test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.

- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 256-277.
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholders Influence capacity and the Variability of Financial Returns to Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3): 794-816.
- Bartels, J., Pruyn, A., de Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple Organizational Identification Levels and the Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate. *Journal of Organizational Behavior*, 28(2): 173-190.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Bennett, R. (1996), *Corporate Strategy and Business Planning*, Pitman Publishing, London.
- Bhattacharya, C., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2): 37-44.
- Bhattacharya, C., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening Stakeholder-Company Relationships Through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85: 257-272.
- Bosse, D. A., Phillips, R. A., & Harrison, J. S. (2009). Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30: 447-456.
- Bowen, H. R., & Johnson, F. E. (1953). *Social responsibility of the businessman*. Harper
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10): 1701-1719.

- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230-251.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1): 68.
- Bundy, J., Shropshire, C., & Buchholtz, A. K. (2013). Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. *Academy of Management Review*, 38(3), 352-376.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 85-105.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2011). How Does Corporate Ethics Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Collective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Clayton, S., & Opatow, S. (2003). Justice and Identity: Changing Perspectives on What is Fair. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4): 298-310.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 386-400.
- Cooke, F. L., & He, Q. (2010). Corporate social responsibility and HRM in china: A study of textile and apparel enterprises. *Asia Pacific Business Review*, 16(3), 355-376. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/13602380902965558>.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: testing an integrative framework. *Psychological bulletin*, 131(2), 241.

- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. 2001. Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2): 164-209.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. 2005. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900.
- D'Amato, A., & Roome, N. (2009). Toward an integrated model of leadership for corporate responsibility and sustainable development: a process model of corporate responsibility beyond management innovation. *Corporate Governance*, 9(4), 421-434.
- De Roeck, K., El Akremi, A., & Swaen, V. (2013). The impact of CSR on employees' attitudes: Building an integrative framework through the lens of SIT (No. Louvain School of Management (2013/10)). Louvain School of Management.
- De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F., & Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 91-112.
- Deshpande, S.P. (1996), 'The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation,' *Journal of Business Ethics*, 15, 655–660.
- van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction*. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.
- van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P., A. (2006). Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger. *British Journal of Management*, 17(1): S69-S79.

- Dijksterhuis, A., & Van Knippenberg, A. (1998). The relation between perception and behavior, or how to win a game of trivial pursuit. *Journal of personality and social psychology*, 74(4), 865.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidenc. *Academy of Management.the Academy of Management Review*, 20(1), 65. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/210968395?accountid=12156>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. 1994. Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2): 239-263.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.
- El Akremi, A., Gond, J. P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2015). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 0149206315569311.
- Elkington, J. (1994). Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90-100.
- Freeman, R. E. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review (Pre-1986)*, 25(000003), 88. (Page 2).
- Freeman, R. E. 1984. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2007). Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success. *Yale University Press*.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management. London: Sage Publications.

- Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.
- Glavas, A., & Godwin, L. N. (2013). Is the perception of 'goodness' good enough? Exploring the relationship between perceived corporate social responsibility and employee organizational identification. *Journal of business ethics*, 114(1), 15-27.
- Gond, J., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR-HR interface. *Journal of Business Ethics*, 98, 115-132. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1028-1>.
- Griffin, J. J., & Mahon, J. F. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research. *Business & Society*, 36(1): 5-31.
- Haar, J. M., & Spell, C. S. (2009). How does distributive justice affect work attitudes? The moderating effects of autonomy. *International Journal of Human Resource Management*, 20(8): 1827-1842.
- Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. *Guilford Press*.
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J. E., & Devendorf, S. A. (2009). Examining corporate reputation judgments with generalizability theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 782.
- Hogg, M. A., & Abrams, D. (1988). Social Identifications: A social psychology of intergroup relations and group processes. London: Routledge.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *Academy of Management Review*, 25(1): 121-140.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2001). Social Identity Processes in Organizational Contexts. Philadelphia, PA: *Psychology Press*.

- Jones, M. T.: (1999), 'The Institutional Determinants of Social Responsibility', *Journal of Business Ethics*, 20, 163–179.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4): 857-878.
- Jones, D. A., Willness, C., & Madey, S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. *Academy of Management Journal*, 57: 383-404
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution* (1): 51-60.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., & Kim, N.-M. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee–Company Identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4): 557-569.
- Van Knippenberg, D., & Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137-147.
- Koh, H.C., and Boo, E.H.Y. (2001), 'The Link Between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A Study of Managers in Singapore,' *Journal of Business Ethics*, 29, 309–324.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of management*, 34(6), 1152-1189.

- Lee, M. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, 10(1): 53-73.
- Lipponen, J., Olkkonen, M.-E., & Moilanen, M. (2004). Perceived procedural justice and employee responses to an organizational merger. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3): 391-413.
- Locke, E. A. (1976). The nature and consequences of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial Organizational Psychology*: 1297-1349. Chicago: Rand McNally.
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society - A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99-115. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2): 103-123.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Margolis, J. D., Elfenbein, H. A., & Walsh, J. (2009). Does it pay to be good . . . and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Unpublished manuscript*.

- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.
- McWilliams, A., Siegel, D., & Wright, P. M. 2006. Introduction by Guest Editors Corporate Social Responsibility: International Perspectives. *Journal of Business Strategies*, 23(1): 1-18.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of applied psychology*, 89(6), 991.
- Morgeson, F. P., Aguinis, H., Waldman, D. A., & Siegel, D. S. (2013). Extending corporate social responsibility research to the human resource management and organizational behavior domains: A look to the future. *Personnel Psychology*, 66(4), 805-824.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. *New York: Academic Press*.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 42(223), 109-120. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/220846160?accountid=12156>.

- Nattrass, B. and Altomare, M. (2002), *Dancing with the Tiger, Learning Sustainability Step by Natural Step (Gabriola Island, BC: New Society Publishers)*.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 492-499.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4): 775- 802.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24: 403-441.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Peloza, J. (2009). The challenge of measuring financial impacts from investments in corporate social performance. *Journal of Management Studies*(35): 1518-1541.
- Perrini, F., & Castaldo, S. (2008). Editorial introduction: corporate social responsibility and trust. *Business Ethics: A European Review*, 17(1): 1-2.
- Persais, E. (2006) Bilan Sociétal: La Mise En Oeuvre Du Processus RSE Au Sein Du Secteur De l'Economie Sociale. *Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*, (302).
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3): 296-319.
- Pivato, S., Misani, N., & Tencati, A. (2008). The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food. *Business Ethics: A European Review*, 17(1): 3-12.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Porter M, Kramer M. (2006). Strategy and Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. Décembre 2006. En ligne sur <http://efnorthamerica.com/documents/events/ccc2008/Mark-Kramer-Keynote/Strategy-Society.PDF> (consulté le 18 avril 2014).
- Porter, M. E., & Kramer, M. (2011). Creating shared value, *Harvard Business Review*, 89: 62-77.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Riordan, C., Gatewood, R., & Bill, J. (1997). Corporate Image: Employee Reactions and Implications for Managing Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4): 401-412.
- Rodrigo, P., & Arenas, D. (2008). Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 83(2): 265-283.
- Roman, R. M., Hayibor, S., & Agle, B. R. (1999). The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait. *Business & Society*, 38(1): 109-125.
- Rupp, D.E. (2011), 'An Employee-Centered Model of Organizational Justice and Social Responsibility,' *Organizational Psychology Review*, 1, 72–94.

- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. *Journal of Organizational Behavior*, 27: 537-543.
- Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66: 895-933.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4): 395-407
- Sashkin, M. (1986). Participative management remains an ethical imperative. *Organizational Dynamics*, 14(4), 62-75.
- Schuler RS, Jackson SE (2006) Human resource management: international perspectives. *Thomson South-Western*, Mason.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: a field experiment. *Journal of the Academy of Marketing science*, 34(2), 158-166.
- Shen, J., and Jiahua Zhu, C.J. (2011), 'Effects of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Organizational Commitment,' *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 3020–3035.
- Shen, J. (2011), 'Developing the Concept of Socially Responsible International Human Resource Management,' *The International Journal of Human Resource Management*, 22, 1351–1363.
- Siegel, P. A., Post, C., Brockner, J., Fishman, A. Y., & Garden, C. (2005). The moderating influence of procedural fairness on the relationship between work-life conflict and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 13.

- Siegel, D. S., & Vitaliano, D. F. (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 773-792.
- Singhapakdi, A., Vitell, S. J., Rallapalli, K. C., & Kraft, K. L. (1996). The Perceived Role of Ethics and Social Responsibility: A Scale Development. *Journal of Business Ethics*, 15(11): 1131-1140.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5): 1051.
- Sowmya, K. R., & Panchanatham, N. (2014). Job Anxiety as an Outcome of Organizational Politics in Banking Sector-Chennai. *International Journal of Management & Innovation*, 6(2).
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5): 385-392.
- Srivastava, A. K. (1977). Construction and Standardization of a Job Anxiety scale. *Indian Journal of Industrial Relations*, 73-84.
- Stawiski S., Deal J.J. & Gentry W. (2010). Employees perceptions of corporate social responsibility: the implications for your organization. Quick view Leadership Series, *Center for Creative Leadership*, USA.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity, and social comparison. In H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*: 61-76. *London: Academic Press*.
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories*. *Cambridge: Cambridge University Press*.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33(47), 74.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*: 7-24. Chicago: Nelson.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). Procedural Justice. *Hillsdale*, NJ: Erlbaum
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.
- Turker, D. (2009a). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411-427.
- Turker, D. (2009b). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. 1987. Rediscovering the social group : A self-categorization theory. Oxford: Blackwell.
- Tuzzolino, F., & Armandi, B. R. 1981. A Need-Hierarchy Framework for Assessing Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 6(1): 21-28.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. 2003. The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality & Social Psychology Review*, 7(4): 349-361.
- Udayasankar, K. (2008). Corporate social responsibility and firm size. *Journal of Business Ethics*, 83(2), 167-175.
- Ullmann, A. 1985. Data in search of a theory: A critical examination of the relationship among social performance, social disclosure, and economic performance. *Academy of Management Review*, 10: 450-477.
- Ulrich, D. (1996), Human Resources Champions: The next agenda for adding value and delivering results, Boston, *Harvard Business School Press*, 281 p.

- Valentine, S., and Fleischman, G. (2008), 'Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction,' *Journal of Business Ethics*, 77, 159–172.
- Verdeyen, V., Put, J., & Van Buggenhout, B. (2004). A social stakeholder model. *International Journal of Social Welfare*, 13(4): 325-331.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Joseph, J. (1998). Job Satisfaction as a Function of Top Management Support for Ethical Behavior: A Study of Indian Managers. *Journal of Business Ethics*, 17(4): 365-371.
- Vitell, S.J., and Davis, D.L. (1990), 'The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation,' *Journal of Business Ethics*, 9, 489–494.
- Vlachos, P. A., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. P., & Avramidis, P. K. (2009). Corporate social responsibility: attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 170-180.
- Vlachos, P.A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2014). Employee judgments of and behaviors towards corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects, *Journal of Organizational Behavior*, in press.
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The new business imperative. *The Academy of Management Executive*, 16(2), 132-148.
- Wagner, T., Lutz, R. J., & Weitz, B. A. (2009). Corporate hypocrisy: Overcoming the threat of inconsistent corporate social responsibility perceptions. *Journal of Marketing*, 73(6), 77-91.
- Wegge, J., Schmidt, K.-H., Parkes, C., & Van Dick, R. (2007). 'Taking a sickie': Job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(1): 77-89.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1183.

Bibliographie des sites internet :

- Afnor Group (n.d.). La norme ISO en quelques mots. En ligne sur <http://www.afnor.org/profils/centre-d-interet/dd-rse-iso-26000/la-norme-iso-26000-en-quelques-mots> (consulté le 29 octobre 2014). Diffusion de données normatives.
- Business.belgium.be (2010). Responsabilité sociétale des entreprises (entreprise durable). http://business.belgium.be/fr/gerer_votre_entreprise/entreprise_durable/ (consulté le 25/02/2014). Guichet d'informations de démarches administratives
- Commission Européenne (2001). Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 en ligne sur http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/_getdocument.cfm?doc_id=7009. (consulté le 19 septembre 2014) Accés d'informations aux initiatives et politiques de l'UE.
- ISO (2010). ISO26000- Responsabilité Sociétale. En ligne sur <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/iso26000.htm> (consulté le 16 avril 2014). Etablissements et publications des Normes Internationales
- ISO (2010). Responsabilité sociétal, vue d'ensemble de l'ISO 26000, http://www.iso.org/iso/fr/sr_schematic-overview.pdf (consulté le 25/02/2014). Etablissements et Publications des Normes Internationales.
- Novethic (2001), RSE - Responsabilité Sociale d'Entreprise : Enjeux et acteurs. En ligne sur <http://www.novethic.fr/novethic/v3/rse-responsabilite-sociale-d-entreprise-enjeux-et-aceurs.jsp> (consulté le 25/02/2014). Centre de recherche et d'expertise de la RSE et de l'ISR.
- Novethic (2001), ISO 26000. Un processus inédit. <http://www.novethic.fr/novethic/v3/rse-responsabilite-sociale-d-entreprise-article.jsp?id=36> (consulté le 25/02/2014). Centre de recherche et d'expertise de la RSE et de l'ISR.

- Securitas (n.d.). Securita's Integrity Line. En ligne sur <http://www.securitas.com/ae/en/About-Us/Our-Responsibilities/Securitas-Integrity-Line/> consulté le 07 mai 2015 Site d'entreprise.
- Securitas (n.d.). Securitas AB. www.securitas.com/en/Investor-relations/Financial-Reports/Fact-sheet/ et [pour](http://www.securitas.com/Global/_DotCOM/Interim%20Reports/2014-Q4/Final_Q4_2014_ENG.pdf) 2014, www.securitas.com/Global/_DotCOM/Interim%20Reports/2014-Q4/Final_Q4_2014_ENG.pdf (consulté le 15 mars 2015). Site d'entreprise.
- Securitas (n.d.). Le groupe Securitas. En ligne sur <http://www.securitas.com/be/fr-be/A-propos-de-Securitas/Securitas-Group/> (consulté le 15 avril 2015). Site d'entreprise
- Securitas (n.d.). Securitas UAE. En ligne sur <http://www.securitas.com/ae/en/> (consulté le 15 avril 2015). Site d'entreprise
- Securitas UAE (n.d.). Securitas' values and Ethics. En ligne sur [http://www.securitas.com/Global/United%20Arab%20Emirates/Securitas%20Values%20and%20Ethics\[1\]-%202012.pdf](http://www.securitas.com/Global/United%20Arab%20Emirates/Securitas%20Values%20and%20Ethics[1]-%202012.pdf) (consulté le 15 avril 2015). Site d'entreprise.

Annexes

Annexe 1: The Arabia CSR Awards 2015





© Arabia CSR Network 2015
 Villa No. 117A, J.M.R. 68, Jumeirah 1
 P.O. Box 112101
 Dubai, United Arab Emirates
 Tel: +9714 344 8120/ +9714 3448622
 Fax: +9714 344 8677
www.arabiacsrnetwork.com
admin@arabiacsrnetwork.com



الشبكة العربية للمسؤولية
 الاجتماعية للمؤسسات
 Arabia CSR Network®

Copyright © Arabia CSR Network (ACSRN) 2015 All Rights Reserved

This material is protected by UAE and international copyright laws. Unless otherwise specified, no part of the material may be modified, copied, distributed, transmitted, displayed, reproduced, published, licensed or used to create derivative works without the Arabia CSR Network's prior permission nor shall any information, software, products or services obtained from this site be transferred or sold. Unauthorized reproduction or redistribution or commercial use of such copyright material is prohibited by law and will result in prosecution.



Table of Contents

1. Introduction to the Arabia CSR Awards	4
2. Details of the Arabia CSR Awards 2015	4
2.1. <i>Dates & deadlines</i>	5
2.2. <i>Terms & Conditions</i>	5
2.3. <i>Categories</i>	6
2.4. <i>Eligibility</i>	8
2.5. <i>Entry fees</i>	8
3. The Ten step application process to the Arabia CSR Awards 2015	8
4. Supporting Material	11
5. Arabia CSR Awards 2015 Evaluation Methodology	11
5.1. <i>Aspects of the application form</i>	12
5.2. <i>Answering the statements</i>	13
5.3. <i>Screening and short-listing the applications</i>	14
5.4. <i>Confidentiality</i>	14
6. Arabia CSR Awards 2015 Forum	15
7. Prizes	15
8. ACSRN Secretariat Support	15



1. INTRODUCTION TO THE ARABIA CSR AWARDS

The Arabia CSR Network is honoured to present to you the Arabia CSR Awards 2015. Established in 2008, the Arabia CSR Awards is the most prestigious corporate social responsibility (CSR) and sustainability related accolade in the region. Every year, the Arabia CSR Awards screens the applications of hundreds of applying companies that seek to be a part of the sustainability journey in the Arab region. Those companies that best exhibit strong values and commitment towards sustainability, corporate responsibility, social accountability, stakeholder inclusiveness and other such aspects of business ethics are awarded and recognized on a regional platform and showcased at the global level.

The Arabia CSR Awards honours and showcases those organizations in the GCC, Levant and North Africa region that demonstrate a clear strategy and effective implementation of CSR. In the past seven Awards cycles, the Arabia CSR Network has received more than 750 registered applications from 660 organizations from 13 countries in the Arab world. It has also attracted applications from 26 industries and business sectors.

This is indicative of the value that the Arabia CSR Awards provides to organisations in the region; after all it is not just the award or the accolade, but also the application process of self-evaluation and assessment that helps companies understand how they can improve their performance to become more sustainable and have a positive impact on society and the environment.

We welcome you to the eighth cycle of the Arabia CSR Awards and strongly encourage your organization to compete in this healthy and useful competition for sustainable development.

2. DETAILS OF THE ARABIA CSR AWARDS 2015

Organisations stand to gain significantly from greater levels of sustainability and accountability; more efficient use of resources; better workplace standards and practices; increase in productivity; higher levels of trust & transparency; and improved social dialogue. This belief is the cornerstone of the Arabia CSR Awards and its objective to highlight CSR best practices in the Arab world.

The Arabia CSR Awards 2015 strives to achieve much more than simply recognize positive past performance. This year's Awards cycle, like last year's, aims to assist organizations in the process of self-assessing their sustainability strategy, performance and vision. It also aims to stimulate broad exchange of ideas and best practices in CSR in the Arab world to identify regional models for CSR excellence.



2.1. Dates & deadlines

16 February 2015	Press Conference Launch of Arabia CSR Awards 2015 – Registrations are open for the 8th Cycle
7 April 2015	Arabia CSR Awards 2015 Clinic – A workshop to assist applying organizations and those interested to apply
30 June 2015, 17:00 UAE time	Deadline to submit the Awards application. • Please note that late submissions will result in a deduction of one point per day from the total application score given by the ACSRA 2015 Jury • The Arabia CSR Network will not accept any submissions after 15th July 2015. • Registration Fees are nonrefundable.
1 July- 30 August 2015	Review of applications by ACSRA Jury Panel
5 September 2015	Judges' webinar meeting to deliberate on the final scorings
1st week of October 2015	Announcement of short-listed organizations
28 October 2015	Arabia CSR Forum (Morning) Arabia CSR Awards Ceremony (Announcement of winners in evening Gala Dinner)

2.2. Terms & Conditions

By completing the registration process, you accept and agree to all the Arabia CSR Awards 2015 guidelines and Online Questionnaire terms & conditions set forth here.

These terms of use give you important obligations. You agree to the following responsibilities:

1. Accurate registration details of an accountable officer of your organization
2. Submission of a true and accurate username and email address
3. Submission of true and accurate information/data of your organization
4. Saving data as when it is updated, the Arabia CSR Network will not be responsible for any loss of data not saved
5. Full responsibility of ensuring that the information/data is checked prior to submission
6. Full responsibility that your organization's entire Arabia CSR Awards 2015 entry is submitted on or before Tuesday, 30th June 2015, 17:00 UAE time. This includes the completed online questionnaire, supporting materials (please refer to the section titled 'Supporting Material' in this document for more details on this), application process feedback form and entry fee.
7. Late submission will result in a deduction of one point per day from the total application score given by the ACSRA 2015 Jury.



2.3. Categories

The Arabia CSR Awards has something to offer for every organization, be it a private business, a social entrepreneurship or a government institution. Organizations may be considered for one of the first five categories according to their profile and/or the sixth category which will have its own questionnaire that will need to be filled out separately.

The categories for the Arabia CSR Awards 2015 are:

1. **Small-sized enterprises:** Private organizations with less than 99 employees will be considered for this category.
2. **Medium-sized enterprises:** Private organizations between 100 and 499 employees will be considered for this category.
3. **Large-sized enterprises:** Private organizations with more than 500 employees will be considered for this category.
4. **Public sector organisations / departments:** Government departments and public sector authorities (of any size) that provide non-commercial services will be considered for this category.
5. **New Business:** Private organizations that have been established for less than 3 years (of any size) will be considered for this category.
6. **Partnerships and Collaborations:** Government/Private organizations may apply for this category for a social and/ or environmental Partnership or Collaboration (Program/Project/Initiative) jointly with one or more NGO/CSO/NPO and government/private organizations.
7. **Energy:** Private, Public and jointly owned commercial enterprises that operate in the production, refining and supply of energy will be considered for this category.
8. **Financial Services:** Commercial Banks, Investment Banks, Brokerage firms, Insurance companies, Financial Institutions, Financial Consultancies, Equity Firms and any organisation related to the financial Sector will be considered for this category.
9. **Social Enterprise:** Organisations that engage in business operations to generate revenue primarily to serve social, environmental purposes will be considered for this category.

Preconditions for applying to the Partnerships and Collaborations:

1. The Partnership or Collaboration (Program/Project/Initiative) is undertaken in the Arab region (GCC, Levant, North Africa).
2. The Partnership or Collaboration (Program/Project/Initiative) involves at least one NGO or CSO.
3. If the project was implemented by a number of private corporate organizations in cooperation with one or more NGOs, then only the lead corporation is eligible to apply.

Abbreviations:

*NGO-Non Government Organisation, *NPO-Not for Profit Organisation, *CSO-Civil Society Organisation



2.4. Eligibility

The Arabia CSR Awards – in their respective categories – are open to all organizations that are operating in the GCC, Levant and North Africa region who are implementing CSR and Sustainability practices. Past Arabia CSR Awards winners are encouraged to participate again.

Multinational enterprises that are not headquartered in the Arab region will only be eligible for participation if a CSR/sustainability management structure exists in the GCC, Levant and North Africa region and if the entry can identify policies and practices specific to the Arabic speaking countries.

The Arabia CSR Network reserves the right to reject and categorize entries as they deem necessary.

2.5. Entry fees

All applying organizations have to make the payment in full to receive the username and password to access their online application. The entry fee has to be paid in full by all applying organizations regardless of the Award category they are applying to.

The entry fee for large-size enterprises, i.e. more than 500 full-time staff including office staff and labour (private or government) is **AED 3,500**

The entry fee for medium-size enterprises, i.e. between 100 and 499 full-time staff including office staff and labour (private or government) is **AED 2,500**

The entry fee for small-size enterprises, i.e. below 99 full-time staff including office staff and labour (private or government) is **AED 1,500**

The entry fee is payable by cheque or bank transfer to the Arabia CSR Network. Entry fees are non-refundable.

Name of the bank	Commercial Bank
Branch	Jumeirah Branch
Account number	1001158383
IBAN	AE730230000001001158383
Sort code	119592
Name of organization	Arabia CSR Network
Bank branch code	04
Bank swift code	CBDUAEAD

3. THE TEN STEP APPLICATION PROCESS TO THE ARABIA CSR AWARDS 2015



Step 1: Go to the Arabia CSR Network website
– www.arabiacsrnetwork.com



Step 2: Click on link button titled 'Arabia CSR Awards 2015 Questionnaire'

Questionnaire Login

Name:

Password:

[Register](#) | [Forgot username or password?](#)

Step 3: Click on the link titled '**Register**' and fill up the registration form

☐ I have read the guidelines ([View guideline](#))

☐ I accept the terms & conditions ([View terms](#))

[Go to Login page](#)

Step 4: Click '**Register**' after going through guidelines and terms & conditions



THE TEN STEP APPLICATION PROCESS TO THE ARABIA CSR AWARDS 2015



Step 5: Now wait for the Arabia CSR Network to e-mail you an **invoice** for the payment



Step 6: Make the entry payment and send the Arabia CSR Network proof of payment



Step 7: Once the payment has been received, you will receive a username and password along with a free invitation for one person from your organization to attend the Awards Clinic on 7th April 2015 in Dubai, UAE.

Name:

Password:

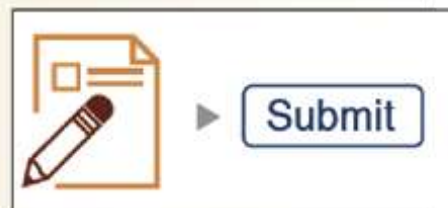
Step 8: Use the username and password to login at www.arabiacsrnnetwork.com and access the questionnaire



THE TEN STEP APPLICATION PROCESS TO THE ARABIA CSR AWARDS 2015



Step 9: Fill out the mandatory feedback form after completion of the application to share your views on the application process



Step 10: Fill out the questionnaire, upload all required documents and click on 'Submit'. The deadline to complete and submit your application is Tuesday 30th June 2015 (17:00 UAE time).

Also, please send all the supporting material required (please refer to the section titled 'Supporting Material' in this document for more details on this) to the Arabia CSR Network via email before the aforementioned deadline.

Congratulations, your application has now been submitted to the Arabia CSR Awards 2015 and you are almost done with the submission process!

The Arabia CSR Network will notify if you are a short-listed applicant by beginning of October 2015. You will also receive an invitation to attend the Arabia CSR Awards 2015 Forum & Ceremony which will be held on the 28th October 2015 in Dubai, UAE (Venue to be announced later).



4. SUPPORTING MATERIAL

In addition to the online application, each applicant must submit the following items before the deadline of June 30th, 2015:

- 7 photos of CSR activities (showcasing any of the nine parameters of application assessment criteria) with a caption under each one of them
- Company Logo (high resolution format)
- A maximum of Three-minute video highlighting the organization's CSR work (optional)
- A maximum of 100 word statement from your CEO about your organization's sustainability vision and achievements. If the word limit exceeds, ACSRN team reserves the rights to edit
- Please note that this supporting material will be used by the Arabia CSR Awards to develop event material for the Arabia CSR Awards Ceremony.

Each of these items has to be e-mailed to the Arabia CSR Network on admin@arabiacsrnnetwork.com. Applicants are requested to clearly mark their emails with the subject matter as 'COMPANY NAME -Arabia CSR Awards 2015 application'

5. EVALUATION METHODOLOGY

All entries for the 2015 Arabia CSR Awards will be reviewed by an independent jury of CSR experts. The jury's review will be based on the completed online questionnaire which contains a comprehensive self-assessment covering twelve distinct aspects of corporate sustainability performance.

5.1. Aspects of the application form

- Corporate vision, mission and values***
Requires information regarding the organization's assessment of environmental, social and governance risks and opportunities; the implementation and success of the organization's sustainability mission, vision, values and/or principles
- Top Management Commitment to CSR***
Requires information on the leadership's commitment to CSR; the organizational commitment to sustainability through international initiatives (such as UNGC, GRI etc.); understanding of social and environmental risks and opportunities within the governance structure and corporate functions.
- Strategic approach and policies***
Requires information on the organization's environmental, social and governance targets; application of sustainability related policies to subsidiaries and suppliers; and more.



- D. Stakeholder engagement**
Requires information concerning the organization's readiness and depth in engaging with key stakeholders; the organization's capacity to manage stakeholder relations and more
- E. Measurement of results & internal reporting**
Requires information regarding the organization's systems capacity to collect, process and analyze sustainability related data
- F. External reporting**
Requires information on the organization's capacity to publish sustainability reports and verify them against widely used assurance standards
- G. Environmental performance**
Requires information on the organization's environmental performance in aspects such as carbon emissions, recycling, water and energy conservation and more
- H. Social performance**
Requires information on the organization's social performance in aspects such as human rights, labour rights, grievance mechanisms, anti-corruption and more
- I. Community involvement**
Requires information on the organization's community involvement policy and activities; and the organization's involvement in regional and local cultural, social and environmental needs
- J. Partnerships and Collaborations**
Requires information on the organisation's partnerships and collaboration strategy, policies and implementation for the achievement of the organisation's social, environmental and economic goals that are best suited to the sustainability context.
- K. Innovation**
Requires information about the organisation's innovation as part of its sustainable business model strategy and the policies relevant to the organisation's sustainability performance and competitive advantage.
- L. The Pitch**
Requires a statement explaining why the organization deserves to win the Arabia CSR Awards and what makes the organization's CSR & sustainability approach unique



5.2 Answering the statements

It is mandatory for each statement in the different aspects of the questionnaire (see previous section) to be answered with:

- A response of no more than 150 words / 1000 characters including spaces; and
- A self-assessed score from 0 to 4 points for each response

The statement is answered with	Self-assessed
We don't have nor have we started the topic mentioned in the statement in place	0 points
We have started to have the topic mentioned in the statement in place	1 point
We are continuously working on the topic mentioned in the statement	2 points
We have fully implemented the topic mentioned in the statement	3 points
We have fully implemented the topic mentioned in the statement and are continuously assessing ways to improve	4 points

Remember: Less is more in answering – it is advised that applicants should concentrate on the real message that should be delivered. For any blank entries, the Jury will assume that there is no response and will thus award the statement '0' points.

Admissible Evidence

Each response has to include specific examples as evidence and cases related to the statement. If applicable, applicants are to provide hyperlinks in the responses to connect the judges to specific and relevant pages of the report/website or any other relevant source.

When a Sustainability/Annual /HSE /Integrated Report or internal document is submitted as evidence, specific reference in each response must be made to the relevant page numbers when completing the online questionnaire.



Scoring of Sustainability Reports

An **additional 0-20 points** are only granted for submission of a Sustainability Report (which can be attached with the Awards application, hyperlinked to the website or submitted in a flash drive to the ACSRA Secretariat).

Scoring the Pitch

An **additional 0-50 points** will be awarded for the Pitch (Section L of the questionnaire). This section requires a statement of no more than 500 words explaining why your organization deserves to be recognized by the 2015 Arabia CSR Awards. The pitch will be graded according to the quality and comprehensiveness of the answer.

The Pitch should not take the form of a "marketing write up." It has to reflect specific factors or critical incidents that make the organisation outstanding in comparison with its peers. The organisation should emphasize how they have been innovative, steadfast and consistent in this section of the application.

Applicants should avoid presenting generic information in the Pitch. Companies that have previously participated in the Awards are expected to demonstrate continuous improvement and differentiation from previous applications.

5.3. Screening and short-listing the applications

Every submitted application (with its responses and scores) will be reviewed by at least two judges. Judges may ask for further clarification and/or additional proof or documentation, after which the Jury Panel will finalise the scores.

The winners will be chosen from the list of shortlisted organizations. All jury decisions are final. Each applying company will receive a set of feedback comments from the member(s) of the Jury Panel that has reviewed their Awards application.

5.4. Confidentiality

All application materials, including supporting documents, will be treated confidentially by the Arabia CSR Awards Jury and the Arabia CSR Network.

However, **applicants are responsible for appropriate arrangements to protect any intellectual property associated with their applications, as applications - especially the short-listed ones - are subject to publicity.**



6. ARABIA CSR AWARDS 2015 FORUM

Winners will be announced at the 8th Annual Arabia CSR Awards Ceremony on 28th October 2015 in Dubai, UAE (Venue to be announced later).

7. PRIZES

The Arabia CSR Awards is a non-monetary award. Award winners and runners-up will receive:

- A crystal award statue;
- Coverage in the Arabia CSR Network publications, i.e. the monthly newsletters, the annual report as well as the annual best practices publication;
- A one-page feature in the official Arabia CSR Awards 2015 Winners booklet;
- Logo on www.arabiacsrnetwork.com (with a link to the winner's website);
- Extensive regional media exposure through active Arabia CSR Awards media outreach.
- Opportunity to present in the 9th Cycle Awards Clinic as a panelist
- Opportunity to present in workshops, trainings and networking events organized by the Arabia CSR Network

As an applicant of the Arabia CSR Awards 8th Cycle you are entitled **to:**

1. 2 free seats at the Arabia CSR Awards Clinic, any additional seat will be at 500 UAE Dirhams per seat.
2. 1 free seat at the Arabia CSR Awards Ceremony on the evening of October 28th 2015
3. A 50% discount on any number of seats reserved for the Arabia CSR Awards Forum on the day of October 28th 2015.

**Only shortlisted organizations (one of the top 5 competing organisations) will receive two complimentary seats at the nominee tables during the Arabia CSR Awards Ceremony on October 28th 2015*

8. ACSRN SECRETARIAT SUPPORT

For any further queries please contact the Arabia CSR Network via admin@arabiacsrnetwork.com or +971-4-3448120 / +971-4-3448622

[illegible]

Topic	Description of the disclosure	Details	Full reporting year	Rating or comment	Subject page(s)
1.1	Anti-corruption	Yes, subject to our anti-corruption report (2021 attached). Since 2019 is a new market, the report is referred to others (2020-2021) and equal that we send our report to the group. (Please refer to CSR-140 report)	2020/2021	2	2
1.2	Environmental	During 2020, we asked external stakeholders to participate in a study about business, stakeholders, their interests and sustainability objectives. In a series of 4 sessions were conducted, total of 80 people. Most of the stakeholders were invited to participate in an afternoon online survey, while certain stakeholders at night were interviewed. The response rate was high: 54 percent for internal stakeholders and 32 percent for external stakeholders. The questions were divided into two categories: company performance and sustainability commitment. Both were for internal and external stakeholders to answer, covering: working conditions, including safety, education, and training; as the most relevant sustainability, with companies followed, whereas the external stakeholders had respect for human rights, including diversity and equal representation, as the second most important issue. Next topic in the annual report (2021)	2020/2021	2	2
1.3	Employee's rights	Yes, our reporting framework is similar to widely accepted international Global Reporting Initiative (GRI) and meaning standards. Next report is CSR-report 2020 (2021 report 2021)	2020/2021	2	2
1.4	Human rights	Our CSR-report 2021 which also had public consultation was verified by independent auditors. Therefore we are in the 12th section of the 2013 ILO C149, compared with 17 in 2021. In 2020, we achieved level 1 in 17%, compared with level 1 in 2020.	2020/2021	2	2

[illegible]

[illegible]

Total Score:	238
Highest Score in this Category:	252

Compiled by The Able 350 Network Team

Annexe 3 : Questionnaire de l'enquête.

CSR Survey

Dear Mister/Miss,

Currently a student in the final year of the Master in Management Sciences, and intern in the HR department in Securitas UAE, I am writing to ask you to participate in a survey for my thesis at Universite Catholique de Louvain in Belgium. The objective of this survey is to study your perceptions of CSR practices and sustainable development established by Securitas.

The response time to complete this survey is estimated at 20-25 minutes, and to maximize the accuracy of the analysis that I will realize, you are requested to kindly answer all questions and this, in the most spontaneous way possible. There is no right or wrong answer: only your opinion matters. Finally, we point out that the answers will be kept strictly confidential and anonymous. Questionnaire design ensures the impossibility of identifying the participants. Your response to this questionnaire represents an important contribution to the advancement and relevance of my research. Also, if you have the opportunity, having a maximum of respondents within the week from now will help me reach my goal of making my job on time.

I remain at your disposal to let you know the results if you like, or if you have any useful comments for this research:

cathdesc@hotmail.com

Or phone: 056.631.2561

Thank you for your cooperation in this study, I wish you a great day,

Sincerely,

Catherine, a student at the Louvain School of Management (Belgium)

***Required**

Section 1: Your perceptions of working at Securitas.

This part is interested in your perceptions of the reputation of Securitas and the general working climate within the company. This is your own point of view that can be based on your own experience in the business or trade you may have with other people inside or outside of Securitas. For each of the following statements, please indicate the extent to which you agree or disagree with these statements by ticking the corresponding box from 1 to 7.

Note that there is no “right” or “wrong” answers: we are only interested in your opinion. Please be honest and candid in your responses. **Just put a cross in the column knowing that 1 = Strongly disagree and 7 =**

Strongly agree (4= nor agree or disagree)

As an employee at Securitas, I think that:

Overall CSR Believed employee’s judgments

	1	2	3	4	5	6	7
Securitas is a socially responsible company *							
Securitas is concern to improve the well-being of the society *							
Securitas follows high ethical standards *							

Job Satisfaction

	1	2	3	4	5	6	7
If a good friend of mine told me that he/she was interested in working in a job like mine I would strongly recommend it. *							
All in all, I am very satisfied with my current job. *							
In general, my job measures up to the sort of job I wanted when I took it. *							
Knowing what I know now, if I had to decide over again whether to take my job, I would. *							

Organizational Identification

	1	2	3	4	5	6	7
In general, I believe Securitas motives and intentions are good *							
When someone criticizes Securitas, it feels like a personal insult *							
I am very interested in what others think about Securitas. *							
When I talk about Securitas, I usually say “we” rather than “they.” *							
This Company's successes are my successes. *							

When someone praises Securitas, it feels like a personal compliment. *							
If a story in the media criticized Securitas, I would feel embarrassed. *							

Affective Commitment

	1	2	3	4	5	6	7
I would be very happy to spend the rest of my career with Securitas *							
I enjoy discussing about my organization with people outside it *							
I really feel as if Securitas's problems are my own *							
I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one *							
I do not feel like 'part of the family' at my organization *							
I do not feel a 'strong' sense of belonging to my organization *							

Organizational commitment

	1	2	3	4	5	6	7
Securitas is a good employer *							
I am proud to say I work for Securitas *							
Securitas is where I want to work *							

Organizational Pride

	1	2	3	4	5	6	7
I am proud to work for Securitas *							
People respects what Securitas does *							
I am proud to be associated with Securitas *							
I am proud of what Securitas accomplishes. *							

Organizational Justice

	1	2	3	4	5	6	7
Overall, I'm treated fairly by my organization *							
In general, I can count on Securitas to be fair *							
Usually, the way things work in Securitas are not fair. *							
Most of the people who work here would say they are often treated unfairly *							

Job Anxiety

	1	2	3	4	5	6	7
An employee's work effort should depend in part on how Securitas takes into account their wishes and concerns. *							
An employee of Securitas has to work hard if its effort will lead to a raise, promotion of benefits. *							
The work effort of an employee should not depend on his salary *							
I usually fear I may be terminated from my job *							

I often feel that my officers and colleagues neglect and disregard me. *							
I have good relations with my colleagues and employers. *							
Sometimes I am worried about not being able to advance in the company *							
I am often afraid of my officers and employer without any apparent cause for it. *							

Organizational reputation

	1	2	3	4	5	6	7
As an employee at Securitas, I think that Securitas has an excellent reputation *							
As an employee at Securitas, I think that Securitas is admired and respected business *							
As an employee at Securitas, I think that Securitas is one of the best companies *							

Section 2

Your perceptions of the practices of social responsibility and sustainable development at Securitas

This first part deals with your perceptions of the actions put in place by Securitas in the areas of social responsibility and sustainable development. These perceptions relate to practices that are part of the social and environmental fields, and can be designed for different stakeholders of the organization: employees, customers, shareholders, suppliers, communities, etc. For each of the following statements, please indicate the extent to which you agree or disagree with these statements by ticking the corresponding box from 1 to 7.

Note that there is no “right” or “wrong” answers: we are only interested in your opinion. Please be honest and candid in your responses.

Just put a cross in the column knowing that 1 = Strongly disagree and 7 = Strongly agree (4= nor agree or disagree)

As an employee at Securitas, I think that:

	1	2	3	4	5	6	7
Securitas encourages its members to adopt environmental friendly behavior (sort trash, save water and electricity) to protect the natural environment. *							
Securitas invests in clean technologies and renewable energies. * clean							

technologies: It means technologies with a smaller environmental impact and minimize pollution.							
Securitas makes investments to improve the environment friendly of its products and services *							
Securitas contributes toward saving resources and energy (e.g., recycling, waste management). *							
Securitas avoids all forms of discrimination (age, sex, handicap, ethnic or religious origin) in its recruitment and promotion policies. *							
Securitas encourages employees from different nationality, race, gender...in the workplace. *							
Securitas promotes the safety and health of its employees. *							
Securitas implements policies that improve the well-being of its employees at work. *							
Securitas supports its employees' work (flexible working arrangements). *							
Securitas helps its employees in case of hardship (e.g., medical care, social assistance). *							
Securitas supports equal opportunities at work (e.g., gender equality policies). *							
Securitas offers good salaries and multiple benefits to employees (ex. Bonuses, travel, vacation, etc.) *							
Securitas checks the quality of goods and/or services provided to customers. *							
Securitas respects its commitments to customers. *							
Securitas invests in innovations which are to the advantage of customers. *							
Securitas is helpful to customers and advises them about its products and/or services. *							
Securitas ensures that all its clients, wherever they may be, respect and apply current labor laws *							
Securitas makes sure that its clients respect justice rules in their own workplaces. *							
Securitas cares that labor laws are applied by all its clients, wherever they may be.							

Section 3: Respondent's profile

General Information

Gender * ☐ Male ☐ male			
Age *years			
Nationality :			
Highest Degree Received: *			
Primary School Diploma	High School Diploma	Bachelor Degree	
Master Degree	Post-Master Degree	Other:	
Current job level : *			
Officer	Supervisor	Managers	Staff member
Other:.....			
Years of work at current employer (in years) *			
Do you have any comment or things you want to add?			

Thank for your participation and help!

Annexe 4 : Tableau de conversion des données.

	Avant conversion	Après conversion
Sexe	Female	0
	Male	1
Highest Degree recieved	Primary School	0
	Intermediate Diploma	1
	High School Diploma	2
	Bachelor Degree	3
	Master Degree	4
	Post Master Degree	5
	College Level	6
	Other	7
Current Job Level	Officer	0
	Supervisor	1
	Managers	2
	Staff Member	3
	Other	4
Nationality	Pakistan	0
	Uganda	1
	Bangladesh	2
	Filipino	3
	India	4
	Nepali	5
	Eupopean	6
	Sudan	7
	Sri Lanka	8
	Kenya	9

Annexe 5 : Analyse factorielle

Tableau 2: Analyse factorielle

Matrice des composantes après rotation^a

	Composante											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Securitas checks the quality of goods and/or services provided to customers.	,655											
Securitas respects its commitments to customers.	,728											
Securitas invests in innovations which are to the advantage of customers.	,644											
Securitas is helpful to customers and advises them about its products and/or services.	,741											
Securitas ensures that all its clients, wherever they may be, respect and apply current labor laws	,618											
Securitas cares that labor laws are applied by all its clients, wherever they may be.	,583											
Securitas makes sure that its clients respect justice rules in their own workplaces.	,700											
I am proud to work for Securitas		,776										
People respects what Securitas does	,492	,475										
I am proud to be associated with Securitas		,632										
I am proud of what Securitas accomplishes.		,555										
As an employee at Securitas, I think that Securitas has an excellent reputation	,510	,550										
As an employee at Securitas, I think that Securitas is admired and respected business	,574	,478										
As an employee at Securitas, I think that Securitas is one of the best companies	,438	,509										
Securitas is a good employer		,655										
I am proud to say I work for Securitas		,745										
Securitas is where I want to work		,726										
Securitas avoids all forms of discrimination (age, sex, handicap, ethnic or religious origin) in its recruitment and promotion policies.			,516									
Securitas encourages employees from different nationality, race, gender...in the workplace.			,520									
Securitas promotes the safety and health of its employees.			,744									

Securitas implements policies that improve the well-being of its employees at work.	,		,669								
Securitas supports its employees' work (flexible working arrangements).			,650								
Securitas helps its employees in case of hardship (e.g., medical care, social assistance).			,738								
Securitas supports equal opportunities at work (e.g., gender equality policies).			,738								
Securitas offers good salaries and multiple benefits to employees (ex. Bonuses, travel, vacation, etc.)			,557								
In general, I believe Securitas motives and intentions are good	,473									,306	
When someone criticizes Securitas, it feels like a personal insult			,701								
I am very interested in what others think about Securitas.			,395								
When I talk about Securitas, I usually say "we" rather than "they."			,600								
This Company's successes are my successes.			,537								
When someone praises Securitas, it feels like a personal compliment.			,659								
If a story in the media criticized Securitas, I would feel embarrassed.			,701								
Securitas encourages its members to adopt environmental friendly behavior (sort trash, save water and electricity) to protect the natural environment.	,491				,445						
Securitas invests in clean technologies and renewable energies.					,671						
Securitas makes investments to improve the environment friendly of its products and services					,634						
Securitas contributes toward saving resources and energy (e.g., recycling, waste management).					,743						
If a good friend of mine told me that he/she was interested in working in a job like mine I would strongly recommend it.						,484					
All in all, I am very satisfied with my current job.						,661					
In general, my job measures up to the sort of job I wanted when I took it.						,597					
Knowing what I know now, if I had to decide over again whether to take my job, I would.						,626					

An employee's work effort should depend in part on how Securitas takes into account their wishes and concerns.							,371					,386
An employee of Securitas has to work hard if its effort will lead to a raise, promotion of benefits.			,379				,400					
I have good relations with my colleagues and employers.				,444								
Sometimes I am worried about not being able to advance in the company							,772					
I am often afraid of my officers and employer without any apparent cause for it.							,771					
Securitas follows high ethical standards								,714				
Securitas is a socially responsible company								,663				
Securitas is concern to improve the well-being of the society								,613				
Overall, I'm treated fairly by my organization									,733			
In general, I can count on Securitas to be fair									,808			
Usually, the way things work in Securitas are NOT fair.							,510		,410			
Most of the people who work here would say they are often treated UNfairly							,420		,585			
I would be very happy to spend the rest of my career with Securitas		,493									,386	
I enjoy discussing about my organization with people outside it		,334									,297	
I really feel as if Securitas's problems are my own				,454							,490	
I do NOT feel like 'part of the family' at my organization									,848			
I do NOT feel a 'strong' sense of belonging to my organization									,852			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Méthode de rotation : Varimax avec normalisation de Kaiser.

a. La rotation a convergé en 14 itérations.

Annexe 6 : Tableau des échelles

Variable description	Source	Nb of items	Alpha de Cronbach
Les jugements des employés vis-à-vis de la RSE de l'entreprise.	Wagner, Lutz and Weitz (2009)	3	.797
La satisfaction au travail	Eisenberger, Cummings, Armeli and Lynch (1997)	4	.787
L'identification organisationnelle	Mael and Ashforth (1992).	7	.835
L'attachement affectif à l'organisation	Allen et Meyer (1990)	6	.701 après l'élimination d'une question « I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one », ayant un trop fort impact négatif sur la fiabilité de l'échantillon.
Engagement organisationnel	Balfour and Wechsler, 1996	3	.859
La fierté organisationnelle	Jones (2010)	4	.874
La justice organisationnelle	Ambrose and Schminke (2009)	6	.728
L'anxiété au travail	Srivastava (1977)	11	.701 après l'élimination des 3 items « the work effort of an employee should not depend on his salary », « I usually fear I may be terminated from my job », « I often feel that my officers and colleagues neglect and disregard me ».
La réputation organisationnelle	Highhouse, Broadfoot, et al.'s (2009)	3	.845
La RSE perçue par les employés	Gond, El Akremi, Swaen Igelans et De Roeck (2015)	19	.942
Profil variable		7	

On estime que les Alphas ayant une valeur supérieure à .7 sont satisfaisants.

Annexe 7 : Tableau des corrélations

Corrélations												
	Mean	St.D	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10
1. OverCSR	5,7778	1,4335	1									
2. JobSatis	5,4252	1,2736	.627**	1								
3. OrgIdent	5,6828	1,2779	.567**	.631**	1							
4. AffCom2	5,327	1,2470	.440**	.589**	.598**	1						
5. OrgaCom	5,6351	1,6276	.510**	.662**	.558**	.669**	1					
6. OrgaPrid	5,6745	1,4626	.549**	.604**	.625**	.612**	.807**	1				
7. OrgaJust	5,223	1,3017	.322**	.369**	.308**	.393**	.400**	.456**	1			
8. OrgReput	5,7072	1,5698	.472**	.628**	.620**	.531**	.756**	.763**	.352**	1		
9. JobAnx2	5,6523	1,0222	.412**	.483**	.536**	.407**	.434**	.559**	.431**	.574**	1	
10. CSRglob	5,3736	1,3353	.588**	.643**	.633**	.597**	.647**	.742**	.408**	.720**	.578**	1

Source 9: SPSS

