

L’impact de la perception de la RSE sur l’implication organisationnelle des salariés : Description Contextuelle de l’OCP site de SAFI

The impact of the perception of CSR on the organizational involvement of employees: Contextual Description of the OCP SAFI site

OUASSAL Laila

Docteur en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales

Université Cadi Ayyad, MARRAKECH, MAROC

Groupe de recherche Nouvelles Pratiques de Gestion « NPG »

Laila.ouassal@gmail.com

Date de soumission : 06/12/2019

Date d’acceptation : 20/01/2020

Pour citer cet article :

OUASSAL. L (2019) « L’impact de la perception de la RSE sur l’implication organisationnelle des salariés : Description Contextuelle de l’OCP site de SAFI », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 6 / Volume 3 : numéro 1 » pp : 831 – 850

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3662395>

Résumé :

Les recherches en sciences de gestion ont proposé un ensemble de travaux centrés sur la thématique de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et celle de l'implication organisationnelle. Toutefois, la recherche paraît limitée sur l'impact de la perception de la responsabilité sociale des entreprises sur l'implication organisationnelle.

Nous avons, pour notre part, opté pour l'office chérifien des phosphates (OCP) site de SAFI au Maroc comme terrain d'investigation. Ce dernier est considéré comme le leader du secteur minier appelé à jouer le rôle de locomotive du développement régional et national du pays.

Cette recherche porte sur une étude de cas qui propose la vérification des deux variables dégagées par la littérature au travers une description contextuelle afin de mieux cerner le point de vue des experts via les discours des répondants. Les résultats permettent d'enrichir la compréhension de l'impact de la perception de la RSE sur les attitudes des salariés en matière d'implication organisationnelle.

Mots clés : Perception ; RSE ; Implication organisationnelle ; Salariés ; OCP.

Abstract:

Research in management sciences has proposed a set of works centred on the themes of corporate social responsibility (CSR) and organisational involvement. However, research appears limited on the impact of the perception of corporate social responsibility on organisational involvement.

We have, for our part, opted for the Office Cherifien des Phosphates (OCP) site of SAFI in Morocco as a field of investigation. The latter is considered the leader in the mining sector, which is called upon to play the role of locomotive for the country's regional and national development. This research is based on a case study that proposes the verification of the two variables identified by the literature through a contextual description in order to better understand the experts' point of view via the respondents' speeches. The results enrich the understanding of the impact of the perception of CSR on employees' attitudes toward organizational involvement.

Keywords: Perception ; CSR ; Organizational involvement ; Employees ; OCP.

Introduction :

En raison du discours croissant sur la responsabilité sociale des entreprises ces dernières années, plusieurs auteurs supposent qu'il s'agit d'un phénomène nouveau. Cependant ce concept de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) connaît un essor considérable depuis plusieurs années à travers le monde. Il ne faut pas croire pour autant que son succès actuel repose sur un simple effet de mode (Pasquero, 2005). Plusieurs auteurs comme (Capron & Quairel-Lanoizelée, 2007) s'interrogent au début sur l'émergence depuis quelques années en Europe de la thématique de la RSE, pour savoir s'il s'agissait d'une mode passagère comme en sont coutumiers les milieux managériaux et les consultants. Cependant, ces auteurs soulignent que, même si l'effet de mode existe, il faut admettre aujourd'hui que cette notion s'enracine, poussée par un mouvement diversifié produisant des effets dans les pratiques de management des entreprises.

En réalité, la RSE contrairement à ce qu'on a l'habitude de dire est une pratique ancienne que trouve son origine dans l'ouvrage de (Bowen, 1953) qui est souvent identifié comme le père fondateur du concept de la RSE. Il a pu à travers ces recherches décrire et structurer la RSE dans son livre intitulé « *Social responsibility of the businessman* » qui a été développé dans un contexte d'attribution éthique et moral de la responsabilité envers les entreprises.

Jusqu'à présent, la pratique des entreprises et la recherche scientifique se sont largement concentrées sur la dimension externe de la RSE. Cependant, il faut préciser que l'engagement d'une entreprise dans la démarche RSE ne peut être crédible que si les mesures sociales au niveau opérationnel ne se limitent pas à la dimension externe, mais aussi si des actions socialement responsables sont prises en interne, c'est-à-dire des salariés de l'entreprise. Il y a même des auteurs qui suggèrent qu'une entreprise doit d'abord agir consciemment et de manière contrôlée en interne avant d'étendre ses efforts dans le domaine de la responsabilité sociale au monde extérieur (Chassagnon & Dubrion, 2015).

Donc en général, la RSE interne peut être considérée comme un comportement et une action socialement responsables au sein de l'entreprise. Il s'agit en fait et avant tout d'un engagement vis-à-vis des employés d'une entreprise (COMMISSION EUROPEENNE, 2001).

De ce point de vue, en nous focalisant sur le salarié marocain comme étant une partie prenante principale qui est considérée comme un citoyen-travailleur qui exprime sa perception à l'égard de tous les aspects de la RSE et pas seulement à l'égard des aspects internes.

Dans la présente recherche, nous mettons l'accent sur l'impact de l'engagement de l'entreprise dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et sa perception sur

l'implication organisationnelle à l'intérieur d'un modèle qui s'inspire de la théorie de l'identité sociale et la théorie d'échange.

Notre recherche s'intéresse au secteur minier, qui est un secteur particulier. Bien que certaines études aient mobilisé le concept de RSE, très peu d'études ont mobilisé le concept d'implication organisationnelle dans ce secteur.

Dans notre recherche nous cherchons à répondre à la question : **Quelle place et quel rôle peut jouer la perception de la RSE dans l'explication des attitudes du cadre salarié notamment l'implication organisationnelle?**

De ce fait, cet article contient tout d'abord une revue de littérature de la RSE et l'implication organisationnelle et les études qui traitent la relation entre ces deux thèmes, ensuite une synthèse des résultats d'une étude de cas en réponse à notre problématique et enfin une conclusion.

1. Origines et évolutions du concept RSE :

Le concept de la responsabilité sociale a fait l'objet d'un vif intérêt au niveau académique des sciences de gestion qu'après la seconde guerre mondiale, mais il n'a pris réellement de l'ampleur qu'avec la parution de l'ouvrage de Bowen en 1953 intitulé « *Social Responsibility of the Businessman* ». C'est l'un des ouvrages qui répond le mieux aux questions centrales sur ce que signifie la responsabilité sociale, ce que sont les principes fondamentaux de la responsabilité sociale, où la responsabilité sociale doit être assumée. Et comment y parvenir au mieux ? (Business and Society).

Bowen (1953) est le premier auteur qui a proposé la première définition de la notion de RSE « La responsabilité sociale renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer des politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société » (Bowen, 1953).

La naissance de la notion de la responsabilité sociale a commencé à la fin du XIX^{ème} siècle avec les révolutions industrielles aux Etats-Unis qui se focalisent principalement sur la responsabilité des hommes d'affaire (philanthropie, attention portée aux salariés).

Cependant, d'autres auteurs (Acquier & Gond, 2007) en particulier, les tenants de la « *shareholder theory* » s'opposent clairement aux définitions de Bowen malgré les efforts importants fournis par ce dernier afin de donner une définition claire à la RSE.

Néanmoins, d'autres auteurs ont remis en doute même la possibilité de son existence (Friedman, 1970). Friedman (1970) défend un point de vue selon lequel la responsabilité

sociale à l'égard de la société/de l'environnement et du profit est inconciliable avec les entreprises qui n'ont aucune expertise pour résoudre les problèmes sociaux : il n'y a qu'une seule et unique responsabilité sociale des entreprises est d'utiliser leurs sources et se livrer à des activités destinées à accroître leurs profits tant qu'elles restent dans les règles de jeu.

Entre les années 1950 et 1960 la notion de la RSE dépend de la question à qui l'entreprise assume ses responsabilités. Pour agir de manière socialement responsable, il faut tenir compte des intérêts multiples, c'est-à-dire qu'en plus des intentions des actionnaires, il faut aussi tenir compte des différentes parties prenantes. L'entreprise aurait donc intérêt à prendre en considération leurs préoccupations et se verrait donc influencée dans sa gestion par ces dernières. Cette nécessité de prendre en considération les attentes des parties prenantes pourrait également se justifier par le fait qu'elle conditionnerait la pérennité de l'entreprise. (Anouar & Khihel, 2019).

Alors qu'entre les années 1960 et 1970 de nombreuses conceptions académiques de la RSE apparaîtraient et qui ont insisté sur l'existence de la RSE ainsi que sur les devoirs afférents à la mise en œuvre de cette responsabilité.

Dans les années 1980 le concept de la RSE est devenu beaucoup plus large, il est défini en incluant les notions de la « *stakeholder theory* » ou théorie des parties prenantes, « *corporate social performance* » ou performance sociétale de l'entreprise (PSE).

Les années 1990 et 2000 voient le concept tant que développement de la notion de citoyenneté d'entreprise globale. Dans les années 2000, la question du business case de la RSE est devenue importante et les organisations utilisent de plus en plus les termes de durabilité/soutenabilité ou de développement durable/soutenable.

Ainsi, en 2001, un livre vert a été publié par la COMMISSION EUROPEENNE. Il stipule désormais, pour que les entreprises puissent assumer pleinement leur responsabilité sociale, elles doivent pouvoir s'appuyer sur une procédure dans laquelle les préoccupations sociales, écologiques et éthiques ainsi que les questions relatives aux droits de l'homme sont intégrées dans la gestion de l'entreprise et dans leur stratégie centrale en étroite collaboration avec les parties prenantes. (COMMISSION EUROPEENNE, 2011).

Ensuite, en 2008, la France a mis en place un « *Grenelle de l'environnement* » qui vise à réunir toutes les parties prenantes afin de mettre en place un certain nombre de propositions d'actions et de lois, lesquelles ont été soumises ensuite au vote du Parlement.

En 2010 une nouvelle approche française « *Grenelle II* » se démarque de l'approche d'institutionnalisation européenne de la RSE qui promeut une approche « volontaire » proche des origines américaines puis anglo saxonnes du concept.

En 2010 la norme ISO 26000, intitulée « lignes directrices relatives à la responsabilité sociale a été adoptée par l'organisation mondiale de normalisation ». Dès son introduction cette norme souligne que : les performances d'une organisation vis-à-vis de la société dans laquelle opère et vis-à-vis de son impact sur l'environnement sont devenues une composante critique de la mesure de ses performance globale et de sa capacité à continuer à fonctionner de manière efficace.

Bien que le point de vue du salarié apparaisse donc primordial tant pour l'initiative que pour le déroulement de programme d'action dans le champ de la RSE, son point de vue semble encore mal connu.

2. Implication organisationnelle : un concept tridimensionnel :

L'implication, traduite de l'anglais « Commitment » (Neveu, 1991) est un concept qui a été mobilisé depuis le début des années 70 par les chercheurs anglo-saxons et a fait son apparition dans la recherche en France dans les années 80. Thévenet (1993) souligne que l'implication organisationnelle est une relation d'interaction entre l'entreprise et l'individu. Elle part du principe que l'on ne peut pas être membre d'un groupe sans construire progressivement avec lui une relation et sans être construit en partie soi même dans cette relation.

Bien évidemment, l'implication traduit un lien entre la personne et son travail. En effet, c'est une relation directe entre une personne et son organisation sans prendre en considération les caractéristiques de la personne ou de sa situation dans l'organisation. Cette relation n'est pas qu'un simple échange, mais elle participe comme d'autres expériences humaines à ce travail permanent que la personne effectue pour constituer le cadre d'ordre qui lui permet d'exister.

Cependant, une grande partie de la recherche sur l'implication organisationnelle a continué de se concentrer sur la typologie de ce concept en mettant l'accent sur l'organisation, peut-être parce qu'elle a reçu tant d'attention et d'utilisation.

Pour quelques auteurs, l'implication organisationnelle est un engagement ou une promesse, ou encore une obligation quelconque. Elle se réfère à la condition d'une personne qui a conclu un accord ferme avec une autre partie liée à un événement futur.

Pour d'autres, le fait d'être impliqué est un gage d'un objectif précieux. L'implication dans ce sens, agit comme une "assurance" à la fois pour l'employé et pour l'employeur face aux fluctuations à court terme de l'attitude ou du sentiment de la part de la partie engagée (employé) n'entraîneront pas de changements soudains dans les comportements liés aux conditions de l'obligation.

Cependant, pour d'autres auteurs l'implication organisationnelle est un état d'être, en vertu duquel les membres sont liés à leurs entreprises par leurs actions et leurs croyances qui soutiennent leurs activités et qui engendre un sentiment d'attachement et un sentiment cognitif qui lie l'existence dans l'entreprise au coût de départ ce qui améliore leur implication organisationnelle.

2.1. L'implication affective ¹:

Pour cette approche, l'implication organisationnelle est considérée tant que relation entre l'employé et l'organisation qui l'emploie. Elle est analysée en termes de force d'identification d'un individu et de participation dans une organisation particulière.

Une telle attitude peut être généralement, caractérisée par trois facteurs en l'occurrence : une forte croyance dans l'acceptation des objectifs et les valeurs de l'organisation ; la volonté d'exercer un effort considérable au nom de l'organisation et un net désir de rester membre de l'organisation (Porter, 1974).

Donc, une personne attachée affectivement à l'entreprise fera tout son possible afin de l'aider à aboutir à ses objectifs. Bien évidemment, elle représente quelque chose au-delà de la simple loyauté passive de l'organisation, mais en fait, elle crée une relation active avec l'organisation telle qu'elle est prêt à donner quelque chose d'elle-même dans le but de contribuer au bien-être de l'organisation (Mowday, 1979). (OUASSAL, CHAOUKI, 2018)

2.2. L'implication cognitive ou continue :

Selon les auteurs une autre approche de l'implication organisationnelle se base seulement sur le cognitif. L'idée générale qui résume cette approche est que l'implication de l'employé avec son organisation se base principalement sur une estimation de ce qu'il va gagner et

¹ Objet d'une publication dans le cadre de travaux de recherche réalisée par OUASSAL, CHAOUKI ; intitulée « L'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur l'implication affective des salariés auprès des entreprises de pêche au Maroc » (2018), a été publié dans la Revue Internationale d'Economie & de Gestion Stratégique de Processus d'affaires, ensuite elle a été citée dans Revue Internationale en Sciences Management et Marketing Vol12 pp : 90-99.

retirer en s'identifiant à cette organisation. (Stebbins, 1970) considère cette implication comme « *le fait d'être conscient de l'impossibilité de choisir une identité différente à cause des sanctions élevées consécutives à un tel changement* ». Cette définition met en critique les différentes idées des auteurs en soulignant que le salarié est emprisonné dans l'entreprise du fait qu'il n'a pas le droit de changer cette dernière à cause des problèmes qu'il va affronter après son départ.

Du coup, l'approche cognitive estime que l'implication calculée ou cognitive ou appelée aussi continue se produit lorsque les personnes fondent leur relation avec l'organisation sur ce qu'elles reçoivent en retour de leurs efforts et sur ce qui serait perdu si elles quittaient l'organisation (c-à-d. la rémunération, les avantages sociaux, les associations). Ces personnes ne font de leur mieux que lorsque les récompenses correspondent à leurs attentes.

2.3. L'implication normative :

Cette approche est étudiée par peu de chercheurs qui analysent l'implication organisationnelle comme étant une obligation envers l'organisation (implication normative). Les travaux de (Wiener, 1982) limitent l'implication organisationnelle à l'ensemble des pressions normatives internalisées poussant un individu à agir d'une manière congruente avec les objectifs et les intérêts de l'organisation, non pour en tirer un bénéfice, mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi.

Cette troisième approche normative traduit une obligation morale de la part du salarié envers l'organisation. Il se sent obligé de rester et de travailler dans l'organisation par loyauté par considération de ce que l'organisation lui a apporté. Nous invoquons ici de l'obligation réciproque qui est fondée sur la théorie de l'échange social et qui suggère qu'une personne qui reçoit un avantage est sous une forte obligation normative de rendre l'action en contre partie. Cela implique que les individus se sentent souvent dans l'obligation de rembourser l'organisation pour ces investissements en termes de formation et de développement. En principe, selon cette approche, l'implication normative se produit lorsque les individus restent au sein d'une organisation sur la base de normes de comportement ou de normes sociales attendues.

3. Mise en relation de la perception de la RSE et l'implication organisationnelle :

Le but de cette étude est d'analyser la perception de la responsabilité sociale des entreprises, pour faciliter la compréhension de cette variable composite que nous l'appellerons " la RSE

perçue " et son impact sur l'implication organisationnelle. Dans notre analyse, nous considérons l'employé comme un citoyen-travailleur, qui exprimera sa perception à l'égard de tous les aspects de la RSE et pas seulement à l'égard des aspects internes. Par conséquent, la présence ou l'absence de ces politiques aura un impact sur les attitudes professionnelles et ce d'autant plus si les attentes en matière de RSE sont importantes.

Notre processus de réflexion est basé sur la volonté de remettre en question la tendance habituelle de considérer les employés comme membres d'un groupe d'intervenants spécifique. Les employés ont des attentes à l'égard de leur employeur qui vont au-delà des attentes à l'égard de la relation de l'emploi elle-même. Nous avons donc présenté les travaux de recherche existante qui traite la relation que nous souhaitons analyser dans notre travail.

La relation entre la RSE perçue et l'implication organisationnelle des employés envers l'entreprise a été peu étudiée jusqu'à présent. Cela s'explique par le fait que, bien que le nombre d'études empiriques dans le domaine de la RSE n'ait cessé d'augmenter depuis les années 1980, relativement peu de ces études portent en même temps sur la manière dont la RSE perçue impacte l'implication organisationnelle des employés envers l'entreprise (Turker, 2009).

Tout d'abord, il convient de noter que l'émergence de l'implication organisationnelle est associée à toutes les caractéristiques qui rendent une activité intéressante et valable. Cela inclut également l'engagement RSE d'une entreprise (Vandick, 2004).

L'implication organisationnelle se développe dans le sens d'une relation basée sur l'échange entre l'individu et l'organisation (Allen et Meyer, 1991). La recherche sur l'implication organisationnelle-psychologique décrit l'implication organisationnelle comme une autre forme de lien entre l'individu et l'organisation (Weller, 2003 ; Mathieu & Zajac, 1990).

Les personnes font des efforts considérables pour faire quelque chose pour une organisation avec laquelle elles se sentent liées d'une certaine façon (Ashforth & Mael, 1989 ; Pratt, 1998). Les études disponibles dans le domaine de l'implication organisationnelle peuvent être divisées en deux grandes catégories. Tout d'abord, il existe des études qui étudient l'impact de la RSE sur les futurs employés (Albinger & Freeman, 2000 ; Backhaus et al, 2008 ; Greening & Turban, 2000 ; Turban et Greening, 1996). Les résultats de ces études peuvent être résumés comme suit : la RSE crée une bonne réputation et augmente ainsi l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur. La RSE renforce ainsi la fiabilité de l'organisation pour les demandeurs d'emploi qui n'ont pas encore une relation avec l'entreprise.



Les études de la deuxième catégorie traitent de l'influence des activités de la RSE sur les employés actuels de l'entreprise (Berman, S, 1999); Maignan et al., 1999 ; Peterson, 2004).

L'étude de Maignan (1999) montre que les cultures humanistes et axées sur le marché tendent vers une RSE proactive, laquelle est à son tour liée à un niveau accru d'implication organisationnelle, de fidélité de la clientèle et de succès commercial.

En plus des études citées par Peterson (2004) fournissent des preuves empiriques claires sur le lien entre la perception qu'ont les employés de la RSE et leur implication organisationnelle. Il conclut qu'un haut degré de RSE va de pair avec un haut degré d'implication organisationnelle. Cela pourrait être prouvé en particulier chez les personnes ayant une forte orientation sociale.

Berman et ses collaborateurs (1999) font des recherches dans le même sens que Peterson (2004) et notent également que le comportement socialement responsable des entreprises a un impact positif sur leur l'implication organisationnelle, du fait que les individus développent un sentiment de fierté parce qu'ils se considèrent comme faisant partie d'une entreprise socialement responsable. En fait, ils sont fiers d'être associés à une entreprise jouissant d'une bonne réputation (Maignan & Ferrell, 2001). Cela a à son tour un impact positif sur les attitudes au travail (Berman, S. (1999); Maignan et Ferrell (2001) ; Peterson, (2004)).

Ces résultats de recherche suggèrent que la perception des employés de l'engagement de leur entreprise en matière de RSE est cruciale en ce qui concerne l'impact de la RSE perçue sur l'implication organisationnelle.

En résumé, lorsque les employés considèrent leur propre entreprise comme socialement responsable, leur sentiment d'appartenance augmente ce qui augmente leur implication affective (Berman, S. 1999; Smith et al., 2001). Et cela amène à une implication continue élevée ou très prononcée des employés envers l'entreprise, car cette engagement en termes de RSE favorise une expérience de travail positive et permet d'intégrer les questions sociales (protection de l'environnement, développement de la société, etc.) dans la journée de travail. En principe, nous pouvons supposer dans ce contexte qu'une entreprise engagée dans la RSE rendra ses activités quotidiennes plus agréables pour ses employés, car elle les place dans un contexte éthique et donc socialement pertinent. Ce qui empêche les employés de quitter cette entreprise en raison de ces expériences acquises, c'est qu'ils sont conscients des coûts liés comme associés à leur départ. Ainsi, ils restent avec l'organisation par nécessité.

Cullen et ces collaborateurs (2003) suggèrent que si l'employeur améliore le climat social en intégrant la RSE dans sa démarche globale à l'ensemble cela pousse l'individu à agir dans le

sens des objectifs et des intérêts de l'entreprise, non pas pour en tirer un bénéfice, mais aussi dans un sens « moral », de ce fait les employés se sentent obligés et doivent rester dans l'organisation s'ils ont un haut niveau d'implication normative.

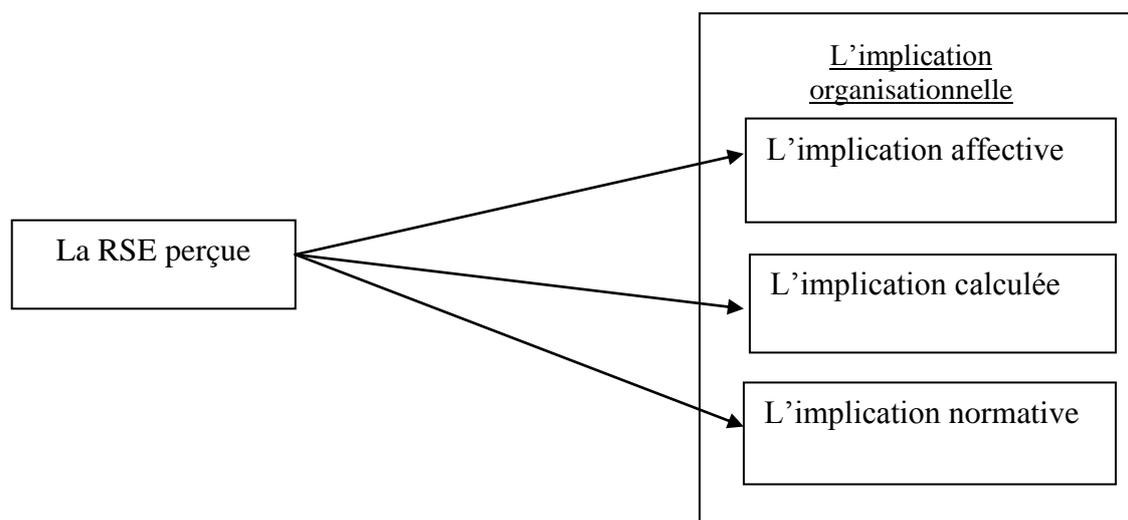
Selon Hammach (2016) dans son étude sur l'impact de la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle, cette dernière s'est exprimée calculée plus qu'affective mais moins normative dans un contexte de RSE dans le secteur agricole au Maroc.

Dans le cadre de ce travail, nous supposons que les engagements des entreprises en matière de RSE sont capables de déclencher l'implication organisationnelle. En se basant sur le reflet de la recherche décrite ci-dessus une relation positive entre RSE perçue et l'implication organisationnelle sous ces trois dimensions à savoir affective, continue et normative des employés envers la société est supposée.

Cependant, la dimension normative est rarement étudiée dans les travaux de recherche. Elle est popularisée par Allen et Meyer (1991) et peut être définie comme étant la totalité des pressions internalisées qui poussent à agir de manière à satisfaire les buts et les intérêts organisationnels (Wiener, 1982). Toutefois, à l'heure actuelle, cette dimension soulève des polémiques conceptuelles (redondance avec l'implication affective) et son opérationnalisation n'est pas fiable (COMMEIRAS, et al., 2009).

L'articulation de la revue de la littérature précédemment définie se traduit par un modèle conceptuel qui répond à l'objet étudié dans notre travail est qui est l'étude de l'impact de la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle.

Figure N°1 : Modèle conceptuel de l'impact de la perception de la RSE sur l'implication organisationnelle.



Source : Nous nous sommes confectionnés le schéma ci-dessus qui représente la relation entre la RSE perçue et l'implication organisationnelle.

4. Description contextuelle :

Selon Bordeleau (1982) : « il faut d'abord explorer sur le terrain le problème et en dégager les caractéristiques principales ». Partant de cette idée, notre étude va se focaliser sur une exploration du problème sur le terrain. De ce fait, nous présentons une description contextuelle de notre terrain d'investigation, en décrivant les caractéristiques principales de notre terrain en relation avec notre sujet de recherche. Tout en se basant principalement sur des discussions ouvertes avec certains responsables RH, DD, RSE et quelques cadres qui travaillent au sein de l'Office chérifien des phosphates, pour cerner les points de vue de ces derniers, dans l'objectif d'enrichir notre connaissance sur le terrain et sur le sujet à travers la vérification des différentes variables dégagées par la littérature via les discours des répondants.

Nous cherchons donc à comprendre la perception des salariés en matière de RSE, et son impact sur l'implication organisationnelle à travers la compréhension de la perception des répondants d'après les pratiques et les politiques RSE mises en œuvre par l'OCP.

4.1.Composition de l'échantillon :

Le site de Safi est considéré comme le premier site chimique de l'OCP, un complexe qui a démarré ses activités en 1965 pour valoriser les phosphates du Gantour. Il se compose de trois unités : Maroc Chimie, Maroc Phosphore et Maroc Phosphore I. Sur le plan juridique, Maroc Chimie fait partie intégrante de Maroc Phosphore depuis 1996.

Le site de Safi est reconnu en tant qu'acteur économique national incontournable dans la production de l'acide phosphorique, des engrais et des phosphates alimentaires destinés aux marchés locaux et internationaux.

Notre choix de l'office chérifien des phosphates site de SAFI au Maroc comme terrain d'investigation pour notre recherche repose généralement d'une part, sur le positionnement stratégique du groupe de l'OCP lui conférant un rôle primordial à la fois économique, social et environnemental dans le secteur minier, sa pleine mutation et son devoir à répondre aux nouvelles contraintes de réglementation nationale et internationale en matière d'environnement et de sécurité et ce dans un contexte international de plus en plus difficile. D'autre part, un nouvel ordre est donc imposé aux entreprises marocaines marquées par l'ouverture des marchés et l'apparition de nouveaux concurrents internationaux, aidant à mieux saisir les enjeux actuels dans lesquels se situent le groupe OCP.

Nous avons donc opté particulièrement pour l'OCP site de SAFI parce que ce site poursuit son engagement social et citoyen en faveur de son écosystème, c'est une entreprise engagée et citoyen, elle soutient de nombreuses initiatives et programme d'entrepreneuriat social dans la province de SAFI, le Groupe OCP apporte son soutien aux actions des associations et ONG locales de la région de Safi.

Dans ce sens afin d'explorer notre champ de recherche, nous avons fait recours à des discussions ouvertes avec un échantillon de petite taille puisqu'aucune représentativité statistique n'est recherchée.

Nous cherchons donc à comprendre les perceptions des cadres salariés en matière de la RSE, comprendre le sens de la RSE chez les salariés et comment cette perception impacte-t-elle sur leurs attitudes notamment l'implication organisationnelle en se basant sur trois éléments:

-La compréhension de la perception de la RSE.

-La compréhension de l'implication organisationnelle.

Comme le sujet semble extrêmement sensible pour les personnes interviewées et que ces dernières se sont prononcées pour le respect de la confidentialité propre à eux et à leur entreprise, il est clair que la procédure doit présenter des considérations éthiques.

Notre objectif est de mieux comprendre la question posée dans ses différents aspects et de clarifier les concepts. Nous avons donc fait le choix d'effectuer notre description contextuelle avec des interviews sous forme de discussions ouvertes informelles sur 10 personnes ; avec des Responsables ressources humaines, des Responsables (DD, RSE) et des cadres de l'OCP ainsi que des chercheurs dans le domaine afin de cerner le sujet et de faire une première investigation sur le terrain.

4.2. Résultats :

Nous avons effectué une synthèse des éléments relevés d'après les discussions ouvertes et informelles avec les interviewers afin de mieux appréhender les pratiques de la RSE au sein de l'OCP, de comprendre l'implication organisationnelle. Les discussions tournent autour de ces questions : Quelles sont les principes, les valeurs et les engagements en matière de RSE ? Que pensez-vous de l'organisation de l'entreprise ? Quelles sont les politiques et les processus de déploiement des actions socialement responsable ? Pensez-vous passez toute la carrière dans cette entreprise ? Si possible de changer l'entreprise si une autre occasion se présente ?

- **Les principes et les valeurs :**

D'après l'analyse faite sur le volet principes et valeurs d'action de la RSE, nous pouvons avancer que les éléments les plus évoqués dans les principes d'action de la RSE des salariés sont souvent les mêmes valeurs fondamentales que l'entreprise adopte et intègre dans sa stratégie globale. Comme la fidélité (envers les consommateurs), l'innovation en termes d'amélioration continue, l'engagement envers toutes ses parties prenantes (confrontation avec les différentes normes internationales), la transparence en terme d'information, la circulation de l'information d'après les discours produits au sein des entreprises par le management ; les chartes et les codes de conduite et les aspects communicationnels via les affichages, les journaux d'entreprises et lors des formations.

Les répondants ont fait référence à l'éthique; l'équité, la responsabilité vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des salariés, des actionnaires, de l'environnement et de la société civile; le respect d'autrui; la transparence...

En termes de respect des droits humains l'entreprise veille à ce que les opérations soient menées conformément aux normes fondamentales en matière des droits de l'homme.

- **Les engagements :**

En somme, le travail d'analyse effectué à l'égard du volet engagements sur la RSE montre que vraiment l'OCP de SAFI s'engage dans une démarche non pas pour des soucis financiers mais elle va au-delà, le groupe cherche à répondre aux besoins des différentes parties prenantes principalement les salariés. Mais pour d'autre répondant l'engagement a un but financier et non pas social et environnemental c'est-à-dire que, pour eux l'entreprise s'engage dans la RSE pour des objectifs de rentabilité.

L'OCP de SAFI va vers l'avant concernant la prise en compte du volet économique et financier, en s'engageant à rendre compte sur leurs résultats financiers selon des normes internationales, à noter, les normes internationales d'information financière « *international Financial Reporting Standards* » (IFRS). Les répondants de cette entreprise mentionnent que la conversion aux normes IFRS imposant une meilleure prise en compte de l'environnement et la collaboration avec le ministère de l'énergie, des mines, de l'eau et de l'environnement pour définir des valeurs limites pour les rejets.

Le Groupe innove, réalise de nouveaux investissements et des technologies plus efficaces, durables et propres, favorise la croissance et le développement du talent et des capacités

techniques et humaines de ses professionnels, travaille pour la sécurité des personnes et des approvisionnements, et travaille à bâtir une entreprise prospère avec tous les acteurs de sa chaîne de valeur, en partageant les réalisations avec ses parties prenantes.

- **L'organisation de l'entreprise :**

D'après les discours l'OCP de SAFI est caractérisé par une bonne organisation sur le plan RSE et DD, il y a une entité dédiée au Développement durable et à la Responsabilité sociale nommée « direction du développement durable et/ou de RSE ». Il y a aussi des directeurs ou responsables de qualité, sécurité et environnement (QSE), directeur RH et DD. Cela montre l'importance de l'intégration du DD dans la stratégie globale de l'entreprise. Les actions de la RSE sont instaurées, organisées et appliquées avec une collaboration de la structure RH.

Il y a un comité de développement durable, qui a pour mission de définir les principes de base de l'entreprise des lignes d'évolution des pratiques axées sur la croissance durable du dividende social et l'amélioration de la performance du Groupe.

- **Les politiques et les processus de déploiement des actions socialement Responsables :**

Les répondants font référence à la politique générale de développement durable qui définit les principes généraux, les structures et les fondements qui doivent régir la stratégie de développement durable du Groupe pour assurer la réalisation de l'ensemble de ses activités et de ses métiers tout en favorisant la création durable de la valeur pour la société, les citoyens, les clients, les actionnaires et les communautés dans lesquelles le site est présent.

Il s'agit d'un facteur déterminant pour son implantation en tant qu'entreprise qui s'occupe de ses parties prenantes.

Les principes généraux et les fondements énoncés dans la présente politique générale de développement durable sont approfondis et précisés dans des politiques spécifiques du groupe qui répondent à certains besoins et attentes des principales parties prenantes.

Trois volets ont été développés dans le thème de politiques et processus de déploiement de la démarche socialement responsable : le volet économique, la politique sociale (relations avec les salariés, les clients, les fournisseurs et sous-traitants, et les relations sociales que l'entreprise entretient avec ses partenaires sociaux notamment les syndicats et les organisations non gouvernementales (ONG)) et le volet environnemental.

✓ **Le volet économique :** Pour les répondants l'OCP insiste sur passage d'une logique



purement financière (économie linéaire) à une logique de partenariat institutionnel c'est ce qu'on appelle l'économie circulaire qui se base sur l'optimisation de la consommation sur toute la chaîne de la valeur ou bien l'économie de la ressource, bien évidemment, 17^{ème} objectif de DD, c'est de minimiser les pertes et les déchets tout au long de la chaîne de la valeur et puis ce qui reste autant que déchet il faut les transformer en ressources pour l'entreprise et pour l'écosystème.

✓ **Volet social et socioculturel :** La plupart des répondants confirment que le site de l'OCP de Safi effectue plusieurs actions en termes de RSE, l'entreprise sponsorise l'opération « plage propre » pour que Safi soit une destination touristique. L'entreprise investit dans la santé du citoyen par le carnaval médical en assurant la gratuité des services médicaux. Cependant, l'entreprise ne participe pas à absorber le chômage de la population locale soit par une politique de recrutement ou bien par le sponsoring des projets économiques.

L'entreprise rémunère équitablement tous les salariés qui contribuent à son succès, avec une vision à long terme permettant de réaliser un avenir meilleur sans compromettre les résultats actuels, favorisant la réalisation du développement durable.

Ainsi que tout collaborateur a le droit d'un congé payé pour 4 semaines s'il le consacre pour développer le volet social tout en participant à des formations externes.

Par contre, ils ont signalé les risques sanitaires auxquels certains sont plus exposés comme la pollution organique et microbienne découlant des rejets des eaux usées des agglomérations amont (maladies hydriques).

✓ **Le volet environnemental :** La protection de l'environnement constitue aussi un thème fortement abordé, l'entreprise a réalisé un projet de plantation de 100000 arbres dans les différentes zones de la ville notamment celles qui sont à quelques kilomètres de l'usine. Ce projet vise dans un premier lieu à réduire l'extension urbaine vers le sud de la ville. De plus, un autre projet de renouvellement des lignes sulfuriques anciennes pour diminuer les émissions de gaz afin d'améliorer la qualité de l'air. Dans le même sens, l'entreprise a mené en partenariat avec la commune et la fondation Mohammed 6 pour la protection de l'environnement un projet de Souiria k'DIMA pour que cette plage soit labélisée du pavillon bleu. Parmi les objectifs de cette opération est de rendre la ville d'Essaouira une zone touristique. L'entreprise prône la maîtrise de l'impact environnemental via un renouvellement de ses installations de production ce qui réduit 6 fois les émissions de gaz SO₂, le site contrôle quotidiennement ses émissions gazeuses moyennant des analyseurs et en recourant aux

prévisions météorologiques. Mais cette opération a subi du retard, puisque la ville a enregistré le 8 septembre 2011 des dizaines de personnes qui ont été hospitalisées, suite à une asphyxie par les gaz toxiques émanant des unités industrielles de Maroc Phosphore dans la ville de Safi. De plus, les ressources halieutiques ont été détruites de presque 80% et les terrains avoisinants sont devenus non cultivables.

L'entreprise respecte les objectifs de développement durable approuvés par les Nations Unies, notamment les objectifs 7 et 13 concernant l'accès universel à l'énergie et la lutte contre le changement climatique.

- **L'implication organisationnelle :**

Ici, nous avons tenu une approche tridimensionnelle de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1991). Donc en s'appuyant sur la définition d'Allen et Meyer (1991), nous avons retenu : l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

En allant sur le terrain il n'est pas question de demander aux cadres salariés s'ils ont impliqués ou non. Nous avons souhaité employer une expression assez commune, en s'inspirant des items de l'échelle de l'implication organisationnelle d'Allen et Meyer (1991), afin d'être certains de la compréhension de nos propos par l'ensemble des interviewés.

- Pour faire allusion à l'implication affective, nous nous sommes basés sur la définition donnée par Allen et Meyer (1991). Nous avons cherché à comprendre leur niveau d'attachement à l'entreprise. En posant cette question : pensez-vous passez toute la carrière dans votre entreprise ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?.

- En rapport avec l'implication calculée, nous nous sommes également appuyé sur la définition donnée par Allen et Meyer (1991). Ici, nous avons cherché à appréhender leur attitude envers l'organisation dans la mesure où ils ont trouvé une alternative ailleurs. Par l'interrogation : si une occasion se présente pour changer votre entreprise, pourriez-vous le faire? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?

- En ce qui concerne l'implication normative. Nous nous sommes aussi basé sur la définition donnée par Allen et Meyer (1991). Ce que nous avons visé ici, c'est la manière dont ils ont considéré leur présence dans l'entreprise et particulièrement lorsqu'une alternative avantageuse sont venu se présenter ailleurs. En posant la question : pensez-vous qu'au cas où il soit à votre avantage, qu'il serait juste de quitter votre entreprise ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?



Par rapport à l'implication organisationnelle, les différents répondants expliquent l'implication par le fait d'être attaché à l'entreprise que se soit par désir ou par obligation.

Certains répondants montrent une forte identification à l'entreprise, il s'agit aussi de comportements de citoyenneté, d'appartenance et d'attachement envers leurs société puisqu'ils sont impliqués dans la démarche de la RSE.

Aussi, ils prouvent un sentiment de fierté d'appartenir à une entreprise qui s'engage dans la RSE et qui engage ses salariés à développer leurs aspects sociaux.

Les répondants éprouvent un sentiment de fierté d'appartenir à une entreprise qui les permettent de développer le comportement social en participant à des projets sociaux. Ainsi en les encourageant à faire des formations ou à intégrer des associations à but social en leurs accordant un congé de quatre semaines rémunérées.

Aussi, l'intégration des cadres dans des actions sociales rend-elle les cadres plus impliqués et restent dans l'entreprise par désir.

La plupart des répondants expriment leur refus de changer d'entreprise à cause de plusieurs avantages : une bonne situation financière, les années d'ancienneté, la perte de l'expérience acquise, le rapprochement de la retraite, la relation aux supérieurs, le bien être, l'écoute par l'employeur, mais aussi le manque d'alternative.

Mais, d'autres répondants déplorent les problèmes sanitaires et les problèmes de pollution qui les empêchent de passer toutes leurs carrières dans cette entreprise.

D'après les discussions avec des répondants, rester dans l'organisation par désir ou par obligation ne constitue pas une différence ce qui montre que pour eux l'implication normative et affective signifie le même sens. Ainsi, les réponses sont beaucoup plus concluantes en ce qui concerne la dimension affective que pour la dimension normative. Cela nous a permis de bien penser à la bidimensionnalité du concept de l'implication organisationnelle dans notre terrain d'investigation.

Conclusion :

Tout en se basant principalement sur des discussions ouvertes avec certains responsables Ressources humaines, Développement durable et Responsabilité sociale des entreprises et quelques cadres de l'échantillon qui travaillent au sein de l'organisation, cette étape nous a permis de cerner les points de vue de ces derniers, dans l'objectif d'enrichir notre connaissance sur le terrain et sur le sujet. Elle nous a permis de retenir justement les variables constituant notre modèle de recherche en se focalisant sur la perception de la responsabilité

sociale des entreprises, parce que cette dernière ne dépend pas seulement de la mise en place de la démarche RSE mais plutôt de l'état d'esprit des acteurs à l'intérieur de cette entreprise. Nous avons relevé que les répondants ont les mêmes valeurs que leur entreprise, ainsi que cette dernière s'engage vraiment dans la démarche de la responsabilité sociale des entreprises non pas pour des soucis financiers mais pour répondre aux besoins des différentes parties prenantes principalement les salariés, (rémunération équitable, l'amélioration des conditions de travail, les primes, les formations..).

Les interviewés attestent que leur entreprise adopte le référentiel ISO 26000 et que leur entreprise est caractérisée par une bonne organisation sur le plan de la responsabilité sociale des entreprises et de développement durable. Ainsi qu'elle met en œuvre beaucoup de projet environnementale, socioculturelle en répondant aux besoins de la communauté.

En termes d'implication, certains répondants montrent une forte identification à l'entreprise, et la plupart des interviewés expriment leur refus de changer l'entreprise à cause de plusieurs avantages. Mais d'autres répondants déplorent les problèmes sanitaires et les problèmes de pollution qui les empêchent de passer toute leur carrière dans cette entreprise.

Aussi, selon les répondants, rester dans l'organisation par désir ou par obligation ne constitue pas une différence, ce qui montre que pour eux l'implication normative et affective signifie la même chose.

Cette étude nous a permis de justifier la bi-dimensionnalité du concept de l'implication organisationnelle, en se référant seulement aux deux dimensions à savoir ; l'implication affective et l'implication continue, ce qui a été mentionné dans la littérature mais reste à vérifier avec une étude quantitative.

Dans cette optique, en continuité de cet article, une étude empirique sera menée sur un échantillon plus large et sera recensée dans un article publié ultérieurement.

Bibliographie :

ACQUIER A., GOND J. (2007), « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : relecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », XIVème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique. Angers.

ANOUAR H., KHIHEL F. (2019), « La responsabilité sociétale des entreprises, élément influant sur leur compétitivité », Revue Internationale des Sciences de Gestion, Numéro 5 : Octobre 2019, Hosting by Copernicus International Index.

ALLEN N., MEYER J. (1991), « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization ». *Journal of occupational and organizational psychology*, VOL. 63, N°1, pp : 1-18.

BERMAN, S. L., JONES, T., KOTHA, S. & WICKS, A. C., (1999). « Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm », N°5, pp : 245-258.

BORDELEAU C. (1982), *Gestion du stress pour des personnes âgées*. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 25(2) ,421-440.

CHASSAGNON V., DUBRION B. (2015), « Responsabilité sociale de l'entreprise et manipulation des salariés au travail : un éclairage institutionnaliste à partir d'une analyse de la littérature sur les codes de conduite », *Revue de la régulation Capitalisme, institutions, pouvoirs* ; 1er semestre.

CHAOUKI F., OUASSAL L. (2018), L'impact de la responsabilité sociale des entreprises sur l'implication affective des salariés auprès des entreprises de pêche au Maroc, *Revue Internationale d'Economie et de Gestion Stratégique de processus d'Affaires*.

COMMEIRAS N. (1994), *L'implication, facteur d'implication organisationnelle*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier 2, IAE de Montpellier.

HAMMACH A.(2016), *L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc*, thèse de doctorat en sciences de gestion soutenue le : 15 décembre 2016, ÉCOLE DOCTORALE Abbé-Grégoire.

MAIGNAN I., (1999), « Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits », *Journal of the Academy of Marketing Science*.

MATHIEU J., ZAJAC E, (1990). « A review and meta-analysis of antecedents, correlates and consequences of organizational commitment ». *Psychological Bulletin* pp :171-194.

SMITH C.A. (1993), «Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization», *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 538-551.

THEVENET M. (1993), *Impliquer les personnes dans l'entreprise*, Paris: Editions Liaisons

PETERSON D. (2004), « Benefits of Participation in Corporate Volunteer » Programs: Employees' Perceptions, *Personnel Review*, p : 615.

PORTER L.W., STEERS R.M., MOWDAY R.T., BOULIAN P. (1974), "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol 59, pp 603-609.