

RSE ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES SALARIES AU TRAVAIL : QUEL MODELE GRH POUR LES PME BENINOISES ?

Daniel Zinsou NAKOU, Serge Francis SIMEN***

** Doctorant en Sciences de Gestion*

Université Cheikh Anta Diop (UCAD)

Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)

Centre de recherche, études et développement CRED

Laboratoire de recherche en GRH, Organisation et stratégies

nakou.zdaniel@gmail.com

*** Professeur, Agrégé des Universités en Sciences de gestion*

Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) de l'UCAD

Centre de recherche, études et développement CRED

Laboratoire de recherche en GRH, Organisation et Stratégies

serge.simen@gmail.com

Résumé

Cet article vise à comprendre les perceptions de la RSE et des différents mobiles d'implication organisationnelle dans les PME béninoises. Pour atteindre cet objectif, nous avons procédé à une étude qualitative à visée compréhensive dont les données ont été présentées selon l'analyse de contenu thématique manuelle sur les perceptions de la RSE et sur les mobiles de l'implication organisationnelle. Des entretiens semi-directifs auprès de 36 cadres salariés dans 12 PME nous ont permis d'explorer les différentes perceptions des cadres salariés et les comportements d'implication organisationnelle qui en découlent. Il est remarqué au terme de cette étude que la théorie de la confiance organisationnelle constitue un élément prédominant au niveau des relations d'emploi dans les PME.

Mots-clés: RSE, PME, cadres salariés, implication organisationnelle, confiance organisationnelle.

Abstract

This article is intended to understand the perceptions of CSR and different mobile involvement organizational in SMEs beninese. to achieve this goal, we conducted a qualitative study to referred comprehensive whose data were presented according to the content analysis thematic manual on perceptions of CSR and on the mobile involvement organizational. interviews semi-directifs with 36 frames employees in 12 SMEs allowed US to explore the different perceptions frameworks employees and behavior involvement organizational ensuing. It is noticed at the end of this study that the theory of confidence organizational is an element predominant at relations job in SMEs.

Keywords: CSR, SMEs, frames employees, involvement organizational, confidence organizational.

INTRODUCTION

L'objectif de ce papier est de comprendre l'existence d'un effet de la RSE sur l'implication organisationnelle des cadres salariés au sein des PME béninoises, au travers d'une analyse empirique qualitative. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) représente de plus en plus un enjeu pour la gestion des ressources humaines (GRH) (Beaupré et al., 2008; Dubrion, 2010; Morgeson et al., 2013 ; Havard et Ingham, 2016) et devient un cadre structurant pour celle-ci (Igalens, 2011). Certaines pratiques de GRH sont en effet qualifiées et évaluées dans leur contribution sociale à la responsabilité de l'entreprise (Coulon, 2006; Fuentes-Garcia et al., 2008 ; Havard et Ingham, 2016). Mais, la GRH est aussi un moyen pour les pratiques de RSE de se déployer (Voegtlin, Greenwood, 2016). La plupart des études (Closon-leys, 2011 ; Huang, et Hsiao, 2007; Pettijohn et Taylor, 2007; Singhapakdi et Vitell, 2007) qui mettent en évidence un lien positif entre les perceptions et des attitudes positives de la part des travailleurs réduisent souvent le champ de la responsabilité sociale à celui du climat éthique au sein de l'entreprise. Singhapakdi et Vitell (2007) ont, par exemple, mis en évidence un lien positif entre l'institutionnalisation de l'éthique et l'implication des travailleurs. En effet, la RSE dans les PME a donné lieu à un nombre croissant de travaux de recherche, du fait du poids des PME dans l'économie et de la montée de pressions réglementaires et sociales face aux enjeux sociaux et environnementaux (Jenkins, 2004). Leur impact sur la société n'est pas négligeable et elles interagissent avec différentes parties prenantes en interne et en externe (Benaïcha, 2014). Par conséquent, la recherche sur la RSE ne peut ignorer les PME et le développement futur de ce concept dépendra de sa prise en compte par les PME. Cependant, le concept de la RSE en contexte PME semble pertinent car il examine le processus organisationnel et la place de la GRH. Ce nouveau paradigme est important parce que les PME constituent plus de 80% de l'activité de l'économie béninoise et les pratiques de la RSE dans les PME sont nettement différentes de celles développées par les grandes entreprises, en raison des particularités de chaque structure.

Defélix (2014) ne manque pas de rappeler le rôle majeur joué par le capital humain dans les processus de l'implication organisationnelle. Paradoxalement, si de nombreux travaux portent sur les grandes entreprises (Defélix et al, 2015), peu de recherches académiques se sont intéressées à la RSE et à l'implication organisationnelle en PME (Corbett-Etchevers et al, 2013).

Conscients de l'intérêt d'un meilleur ancrage de la RSE dans les plans d'actions, les chefs d'entreprises et les autres parties prenantes la perçoivent, de plus en plus, comme un vecteur de progrès (Moskolai, 2016). Alors, pour le moment, la RSE constitue une pratique plus ou moins intuitive et non formalisée.

Cependant, les salariés sont vus comme une partie prenante particulièrement saillante (Hammach, 2016). Mercier (1999) affirme que «le personnel est un partenaire vital pour l'entreprise. Il est très dépendant de la firme pour son bien-être. Mais les salariés sont considérés comme la seule partie prenante qui puisse figurer à la fois en amont, au centre et en aval de la RSE (Hammach, 2016). Le salarié peut être à l'origine d'une action de RSE, le plus souvent il est l'acteur principal, ou l'un des acteurs du programme d'actions et dans certains cas il en est également le bénéficiaire (Igalens et Tahri, 2012). En tant que groupe essentiel de parties

prenantes, les salariés peuvent répondre à la RSE engagée par leur organisation de manière positive ou négative, cependant, leurs réponses dépendent de plusieurs facteurs (Hammach, 2016). Le futur de la GRH se dessine autour d'une meilleure implication de toutes les parties prenantes (Beer et al, 2015 ; Eddial et Voynnet-Fourboul, 2016) et d'un déploiement des pratiques impactant positivement l'engagement des travailleurs. Cependant, l'implication organisationnelle et plus particulièrement affective contribue à développer la performance au travail et à réduire les comportements de retrait (Bonnet et Wright, 2002 ; Commeiras, Swhali et Zgoulli, 2016 ; Jaramillo et al., 2005 ; Meyer et al., 2002).

De son côté, l'implication est un concept destiné à décrire et expliciter la relation entre l'individu et un objet ou une situation organisationnelle donnés (Thévenet, 1992). Pour Mowday, Porter et Steers (1982), l'implication serait le résultat d'un processus en boucle par lequel une attitude engendrerait des comportements qui, à leur tour, renforcerait l'attitude de départ. Les mêmes auteurs (Mowday, Porter et Steers, 1979), à l'origine de la clarification de l'implication, la définissent sur la base de trois critères : «une forte croyance et acceptation des buts et valeurs de l'organisation, la volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir d'en rester membre ». Allen et Meyer (1990) traduisent ces trois types d'engagement en implication calculée, affective et normative.

Or, à notre connaissance, cette question n'est pas encore explorée. Cette communication vise ainsi à répondre à la question suivante : dans quelle mesure la perception de la responsabilité sociale de l'entreprise par les cadres salariés influence-t-elle leur comportement en matière d'implication organisationnelle?

Pour une meilleure compréhension de cette préoccupation, nous avons mené une étude exploratoire auprès de 36 cadres salariés issus de 12 PME béninoises à raison de trois (03) par PME.

Pour y parvenir nous avons fait l'analyse de la littérature existante dans le domaine (1). La démarche méthodologique adoptée pour la réalisation de l'étude est ensuite abordée (2). Enfin, les résultats sont présentés (3) et discutés (4).

1. REVUE DE LA LITTERATURE

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

1.1. Les mesures de la perception de la responsabilité sociale

Si quelques échelles de perception de la responsabilité sociale ont été proposées récemment, aucune n'est entièrement satisfaisante (Tahri, 2014). Certaines sont fondées sur la définition des principes de Carroll (1979) et mesurent la perception des actions de l'entreprise selon leur dimension économique, légal, éthique ou discrétionnaire (Aupperle, Carroll et Hatfield, 1985 ; Maignan, Ferrell and Hult, 1999 ; Peterson, 2004). Ces échelles sont contaminées par un biais de désirabilité sociale. Ce dernier peut être décrit comme étant « le biais introduit quand le participant donne une réponse à une question qui ne correspond pas à une situation vécue, mais à une situation idéalisée, ou bien qui est conforme, soit aux attentes d'un entourage pris comme point de référence, soit à des normes sociales » (Igalens et Roussel, 1998). Ici il s'agit du reflet du désir des dirigeants de présenter leurs entreprises comme celles qui s'engagent de manière active et continue dans la défense des causes d'intérêt général. De surcroit, le modèle de Carroll

(1979) est plutôt pris pour servir à la conceptualisation de la RSE et non pour son opérationnalisation.

D'autres échelles adhèrent à une approche de parties prenantes (Freeman, 1984) et focalisent la mesure de la perception sur les activités de l'entreprise qui sont orientées vers les parties prenantes. Ici, on trouve essentiellement l'échelle de Gond et al (Swaen and Chumpitaz, 2008; Gond and al., 2009 ; Turker, 2009). Ce type d'échelle tient compte de toutes les parties prenantes, ce qui limite la mesure des réactions des salariés souvent réduite à une seule question. Une troisième catégorie d'échelles se base sur le concept de développement durable ; ces échelles sont constituées des dimensions qui opérationnalisent le contenu des trois piliers du développement durable, économique, social et environnemental. Dans cette catégorie, figurent l'échelle d'Alvarado Herrera (2007), et celle de Duarte et Neves (2010). Ces échelles s'intéressent essentiellement aux programmes de développement durable plus qu'à la responsabilité sociétale et restent par conséquent, inadaptées pour l'appréhender.

Enfin deux échelles de perception de la responsabilité sociétale concernent les employés, (Tahri, 2014) la première s'adresse aux managers (Quazi et Brien, 2000), et la seconde cible uniquement les « business professionals » turcs (Turker, 2009). Les managers comme les « business professionals » ont des caractéristiques de formation et d'information qui les rendent comparables aux cadres salariés, mais peu comparables aux autres employés.

1.2. La perception de la RSE par les cadres salariés

Le cadre salarié est une personne avec une mission d'encadrement, de conception et de traduction d'intentions économiques en activités techniques. Il est une personne responsable, autonome, qui exerce un travail intellectuel (Benguigui, Griset et Monjardet, 1977). Cependant, les cadres salariés ne sont pas les seuls dans l'entreprise à assurer ces missions (Bournois, 1991). Également, tous les cadres salariés n'assurent pas ces fonctions. Autrement dit, toutes les définitions avancées habituellement peuvent s'appliquer aussi bien à des cadres salariés qu'à des non cadres salariés.

Pour l'employeur, un cadre salarié est une personne de l'entreprise qui a reçu de sa part une fraction de l'autorité dont il est investi lui-même. L'employeur considère qu'un cadre salarié est un délégué chargé d'une mission et qu'il doit lui rendre compte de la façon dont il a accompli cette mission. On peut donc l'assimiler à un relais. Cela revient à dire, qu'un cadre salarié est celui à qui l'entreprise a décidé d'attribuer ce statut. Cette tautologie ne poserait pas problème si toutes les entreprises avaient des critères communs d'appartenance au groupe "cadres salariés" (Mingotaud, 1993).

La délimitation du groupe « cadres salariés » peut varier d'une entreprise à l'autre, d'une branche à l'autre. Mais, pour repérer les cadres dans une entreprise, il suffit donc de le demander à l'employeur.

Face au flou théorique qui entache le concept « cadre salarié », nous avons cherché une délimitation; il s'agit de la fonction du personnel d'encadrement.

Par ailleurs, les sciences cognitives considèrent que, dans le processus d'acquisition de connaissances, ces dernières seront liées entre elles dans ce qui est appelé un schème cognitif (Gauthier and Tardif, 2005). Celui-ci est une organisation active de l'expérience vécue qui intègre le passé, autrement dit, c'est un réseau cohérent de pensée portant sur un sujet spécifique (Sims et Gioia, 1986). Le schème est « une image mentale qui sert à organiser les connaissances d'une manière systématique, souvent inconsciemment » (Gendre-Aegerter, 2008). Il fournit à l'individu une certaine représentation mentale du phénomène observé et/ou vécu, d'où l'importance de la notion de représentation dans les sciences cognitives (Denis, 1993).

Quant à elle, la cognition managériale représente un courant de recherche qui se consacre au manager et/ou gestionnaire comme individu pensant. Cette approche a connu un vrai engouement depuis les années 1980. Pour Lauriol (1998), l'approche cognitive « s'intéresse

aux processus de production et d'acquisition de la connaissance et aux effets que cette acquisition exerce sur le comportement et l'action du décideur ». Selon le même auteur, l'approche de la cognition managériale donne beaucoup d'intérêt aux concepts cognitifs comme la perception, ou l'interprétation dans la formation de la pensée managériale et les effets qui en résultent sur le niveau comportemental.

Nous considérons alors les théories cognitives comme celles qui contribuent à la compréhension des comportements des salariés dans leur organisation, par l'explication de la manière dont un acteur traite l'information afin de lui donner un sens par le moyen de ses perceptions (Tahri, 2014). En effet, les débats relatifs à la nature de la cognition dans le management ont permis l'émergence de quelques modèles de recherche en cognition managériale, parmi lesquels on trouve l'approche sociocognitive. Celle-ci considère les organisations comme des entités sociales où les processus cognitifs sont très influencés par les dimensions sociales dans un contexte d'action donné (Lauriol, 1998).

1.3. L'implication organisationnelle

Le lien salarié-entreprise, après avoir été perçu comme unidimensionnel (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004) peut revêtir différentes natures (Angle et Perry, 1981; Mayer et Schoorman, 1992, 1998 ; Meyer et Allen, 1991, 1997 ; O'Reilly et Chatman, 1986) en distinguant les dimensions affective, instrumentale et normative (Allen et Meyer, 1996, 1997 ; Meyer et Allen, 1990, 1991).

1.3.1. Dimension affective

L'approche affective, la plus répandue, porte l'idée d'un lien affectif ou émotionnel d'un salarié envers son organisation (Meyer et Allen, 1990).

L'implication affective est la facette du concept la plus stable et la mieux reliée à d'autres variables de comportements telles que la performance, l'absentéisme ou la fidélité (Meyer et Allen, 1997).

L'attachement à l'organisation est profondément ancré dans la sphère des émotions, tel un lien viscéral (Paillé et Yanat, 1999). Cette définition est largement admise : l'implication organisationnelle affective reflète la force de l'identification du salarié à son entreprise. Cet attachement psychologique est caractérisé par une forte adhésion du salarié dans les buts et les valeurs de l'organisation, une disposition de la personne à agir, à faire des efforts pour l'organisation et un fort désir d'en rester membre (Porter, Steers, Mowday et Boulian, (1974) ; Mowday, Porter et Steers, (1982) ; Mowday, Steers et Porter et, (1979). Elle concerne l'orientation positive envers l'organisation (Stevens, Beyer et Trice, 1978 ; Meyer et Allen, 1990 ; Mathieu et Zajac, 1990).

1.3.2. Dimension normative

L'approche normative correspond au respect des conventions sociales qui nourrit une personne à l'égard de son entreprise (Paillé et Yanat, 1999). Il s'agit de l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation et à le réaliser, non pas pour en retirer un bénéfice, mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi (Ajzen, 1988 ; Wiener, 1982 ; Vardi et Wiener, 1980). Le concept de valeur est le fondement des lignes de conduites adoptées par les individus dans leurs relations à l'égard des organisations (Etzioni, 1961). Les entreprises, par leurs structures, définissent des normes de comportement et imposent aux individus le contenu de la relation et donc de l'implication. L'intériorisation de ces normes et valeurs de l'entreprise par les individus contribue à maintenir un haut degré d'attachement à l'entreprise (Bernard, 1991).

1.3.3. Dimension comportementale, ou calculée, ou à continuer

Elle est relative aux coûts associés au départ de l'organisation (Commeiras, 1994). L'approche est inspirée de la théorie de l'échange réciproque (March et Simon, 1958 ; Homans, 1958) et de la théorie des avantages comparatifs (Becker, 1960) : les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre la relation avec l'entreprise.

L'implication représente pour le salarié une sorte d'investissement dans l'organisation, auquel il attribue une valeur et qui serait perdue pour lui, s'il quittait l'organisation. Ce coût perçu de départ est d'autant plus élevé si le salarié ne perçoit pas de travail pour remplacer ou compenser ses investissements passés (Charles-Pauvers, 1998). L'implication calculée comporte deux types de facteurs explicatifs, les facteurs extrinsèques (salaire, position hiérarchique...) et les facteurs intrinsèques (relations interpersonnelles).

Cette définition de l'implication organisationnelle, tridimensionnelle (Allen et Meyer, 1991, 1997) est peu contestée (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004), cependant, selon McGee et Ford (1987), il est nécessaire de considérer la dimension calculée en deux sous facettes :

- l'implication liée à la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation : sacrifices perçus « SAC » ;
- l'implication liée à l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation: absence d'alternative perçue « ALT ».

Les études avec analyse factorielle confirmatoire montrent que ces deux sous dimensions sont corrélées mais distinctes (Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994 ; Meyer, Allen et Gellatly, 1990 ; Somers, 1995; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002). Bien que liées, ces deux sous-dimensions sont associées de façon différente à d'autres construits comme les dimensions affective et normative de l'implication ou le turnover (Hackett, Bycio et Hausdorf, 1994 ; Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002 ; Somers, 1995 ; Dunham, Grube et Castaneda, 1994 ; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002).

1.4. Les relations entre RSE et implication organisationnelle

Nous abordons une majorité des travaux sur les antécédents de l'implication organisationnelle afin de comprendre ces relations, puis une discussion avec la perception de la RSE sera présentée.

1.4.1. Les antécédents de l'implication organisationnelle

Les caractéristiques personnelles, les caractéristiques du travail, les relations avec le groupe et le supérieur hiérarchique ainsi que les caractéristiques de l'organisation sont généralement considérées comme des antécédents de l'implication (Mathieu et Zajac, 1990, Meyer et Allen, 1997). A cet effet, nous distinguons les antécédents liés à l'individu et ceux liés à l'expérience de travail.

1.4.1.1. Les antécédents liés à l'individu

Trois éléments sont considérés: les variables sociodémographiques, les différences individuelles et, la culture et les valeurs.

1.4.1.1.1. Les variables sociodémographiques

Ce sont l'âge, le sexe, l'état civil, l'ancienneté, la scolarité, le statut professionnel, le niveau hiérarchique, le besoin d'accomplissement, l'ambition ainsi que la mobilité. Les méta-analyses constatent une relation entre l'âge et l'implication organisationnelle, les salariés plus âgés ont tendance à être plus impliqués que les salariés plus jeunes (Mathieu et Zajac, 1990 ; Meyer et

al., 2002). Des liens similaires ont été examinés avec l'ancienneté organisationnelle et dans une moindre mesure avec la relation au sein du poste.

Le rapport entre l'ancienneté et l'implication peut s'expliquer dans la mesure où pour un employé peu impliqué, la probabilité est plus grande qu'il parte de l'organisation, cela pourrait signifier que, concernant les employés les plus anciens, la probabilité est grande qu'ils soient plus impliqués (Vandenberghe et al., 2009). Concernant le rapport entre le sexe et l'implication organisationnelle, (Cohen, 1992 ; Baba et al., 1987 ; Belghiti-Mahut et Briole, 2004), constatent un niveau plus fort d'implication chez les femmes que chez les hommes, tandis que (Chusmir, 1982), montre le contraire.

S'agissent du niveau de formation, certains chercheurs considèrent qu'elle peut avoir des conséquences négatives sur l'implication (Putti et al., 1990 ; Near, 1989 ; Mowday et al., 1982 ; Commeiras, 1994), alors que pour d'autres il n'existe aucun rapport entre les deux variables (Barling et al., 1990 ; Near, 1989).

Quant au niveau hiérarchique, certains chercheurs estiment qu'il existe une relation positive avec l'implication organisationnelle (Thevenet, 1992 ; Mathieu, 1991), tandis que pour d'autres il n'existe pas de relation (Angle et al., 1993 ; Barling et al., 1990).

1.4.1.1.2. Les différences individuelles

Vandenberghe et al., (2009), rassemblent sous cette expression aussi bien les différences stables (traits de personnalité) que celles qui peuvent probablement changer avec le temps (les perceptions relatives à la compétence ou aux habiletés). Dans leur méta-analyse, Mathieu et Zajac (1990), n'ont pas différenciés les composantes de l'implication, ils mentionnent cependant l'existence des liens positifs avec le degré de spécialisation, l'éthique protestante et la compétence perçue. Ce dernier lien s'explique par le fait que les employés s'attachent à l'organisation qui leur offre des opportunités de carrière (Vandenberghe et al., 2009).

Par ailleurs, de nombreux travaux montrent des liens positifs entre l'implication affective et l'estime de soi (LeRouge et al., 2006 ; Raja et al., 2004), ou l'estime organisationnelle (Chen et al., 2005 ; Hui et Lee, 2000 ; Pierce et al., 1989 ; Tang et Gilbert, 1994). Lorsque le salarié se sent apprécié par l'organisation cela peut produire une implication affective (Vandenberghe et al., 2009).

1.4.1.1.3. La Culture et les valeurs

Dans leur méta-analyse (Meyer, al., 2002) constatent des distinctions selon les pays dans lesquels les informations sont collectées, ce qui pourrait s'expliquer par des raisons culturelles ou des difficultés de traduction. Des chercheurs ont examinés, de façon globale, la relation entre valeurs individuelles et implication (Vandenberghe et al., 2009). Des relations positives sont constatées entre les relations humaines et l'implication affective (Kalliath et al., 1999). Des relations positives sont aussi observées entre les valeurs concernant le respect des règles et les procédures avec l'implication affective et normative (Vandenberghe et al., 2009).

En résumé, plusieurs facteurs en rapport avec l'individu peuvent être reliés à l'implication organisationnelle, toutefois en les comparant avec les antécédents liés à l'expérience de travail, le niveau des facteurs individuels reste peu élevé (Meyer et al., 2002).

1.4.1.2. Les antécédents liés à l'expérience de travail

Dans la mesure où les antécédents liés à l'expérience de travail ont la possibilité d'être associés en même temps à des éléments variés dans l'entreprise, la suggestion des catégories spécifiques présentant la réalité n'est pas toujours évidente. Trois facteurs sont mis en avant :

les facteurs liés au poste et au rôle ; les facteurs liés à l'organisation ; les facteurs liés au supérieur hiérarchique (Vandenberghe et al., 2009).

1.4.1.2.1. Les facteurs liés au poste et au rôle

Des auteurs ont montré des liens positifs entre l'implication affective et des caractéristiques associées au poste telles que la variété des tâches, ou le degré d'autonomie. Dans leur globalité, les spécificités du poste seraient davantage associées à l'implication affective (Mathieu et Zajac, 1990). Dans une méta-analyse sur les caractéristiques du travail de (Hackman et Oldham, 1976) : variété des compétences, identité de la tâche, importance de la tâche, autonomie, feedback ; Humphrey et al., (2007) constatent des liens positifs avec l'implication affective. Selon Vandenberghe et al., (2009), ces liens ne sont pas surprenants dans la mesure où les bases théoriques de l'implication affective ont été élaborées comme une pièce d'échange employée par le salarié dans le contexte relationnel avec l'entreprise dans laquelle il travaille. L'implication affective serait alors une réplique du salarié à cette occasion proposée par l'organisation. Par ailleurs, un poste proposant de tels avantages contribuerait au déploiement de l'implication affective en favorisant assez fortement l'implication dans l'entreprise (Vandenberghe et al., 2009).

Concernant l'implication normative, Malthotra et al., (2007), constate un lien positif entre l'autonomie, la variété de tâche et le feedback.

1.4.1.2.2. Les facteurs liés à l'organisation

C'est au niveau de l'organisation que se positionnent les facteurs pesant le plus sur l'implication organisationnelle. Une relation est constatée entre le soutien organisationnel perçu et l'implication affective, de même qu'avec l'implication normative, mais moins avec l'implication calculée (Meyer et al., 2002). Suite à une méta-analyse sur la perception de soutien organisationnel, des auteurs remarquent des relations positives avec l'implication affective et moins avec l'implication calculée (Rhoades et Eisenberger, 2002). C'est la norme de réciprocité qui fournit une explication aux liens existant entre le soutien organisationnel et l'implication affective et normative, le salarié se sentant obligé de rembourser l'organisation de ressources ainsi offertes par le soutien organisationnel. Le soutien perçu pourrait accroître l'implication affective en remplissant des besoins socio-émotionnels comme le besoin émotionnel et d'association : en observant ces besoins remplis par l'organisation dans laquelle il travaille, cela pourrait accroître un sentiment d'appartenance chez le salarié tout en entraînant une identification à l'organisation (Rhoades et Eisenberger, 2002).

Les perceptions de justice ont aussi un lien avec l'implication organisationnelle. Des relations positives sont constatées entre la justice distributive et l'implication affective et normative, mais en même temps une relation négative avec l'implication calculée (Meyer et al., 2002).

Certaines études montrent que certaines pratiques de GRH ont la possibilité d'avoir un impact sur l'implication. Des relations positives sont globalement constatées entre l'implication affective et les pratiques de socialisation, les systèmes d'évaluation et de promotion, les activités de formation et le partage des bénéfices (Meyer et Smith, 2000).

Selon certains travaux, les perceptions qu'ont les salariés des valeurs organisationnelles peuvent aussi agir sur l'implication. Des relations sont observées entre l'implication affective et les valeurs organisationnelles en lien avec les relations humaines, les systèmes ouverts, les buts rationnels et les processus internes (Kalliath et al., 1999). Par ailleurs, des relations positives sont observées entre les valeurs organisationnelles de soutien et l'implication affective et normative des salariés, tandis que cette relation est négative en ce qui concerne l'implication calculée (Vandenberghe et Peiro, 1999).

1.4.1.2.3. Les facteurs liés au supérieur hiérarchique

Une relation positive est constatée entre l'implication affective et la qualité de communication avec le supérieur, le leader participatif, la manifestation de considération par l'employeur et ses comportements structurants (Mathieu et Zajac, 1990). Aussi la qualité des échanges aurait un lien avec l'implication organisationnelle (Gerstner et Day, 1997).

L'attitude d'un supérieur hiérarchique peut affecter les attitudes des salariés par rapport à l'organisation dans la mesure où on considère que le supérieur agit pour l'organisation (Levinson, 1965). La qualité de la relation et les comportements perçus positivement accroissent l'implication affective et normative et cela à travers le principe de réciprocité (Vandenbergh et al., 2009).

2. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Les résultats que nous allons présenter sont issus des enquêtes de terrain que nous avons effectué dans la ville de Cotonou auprès d'un échantillon d'employés d'entreprises opérant dans différents secteurs au Bénin (le commerce de détail, la santé, la restauration, le transport, l'agroalimentaire). Nous avons également intégré dans notre échantillon des employés opérant dans les Organisations Non Gouvernementale (ONG) nationale. Ces entreprises de taille et de branche d'activité volontairement différents, esquissent une série de variations qui vont nous permettre de cerner les similarités et les différences de perceptions des personnes interrogées. Les données recueillies auprès de différents individus travaillant dans ces différentes entreprises seront d'un grand apport pour notre recherche.

Les employés interrogés sont nouvellement recrutés (et viennent de finir leur formation initiale) ou ont plus de cinq années d'ancienneté. Ce sont des femmes et des hommes. Au total, nous avons effectué des contacts avec 12 PME, avec une moyenne de 3 entretiens (bien entendu avec 3 cadres salariés) par entreprise. Donc 36 interviews ont été réalisées c'est-à-dire nous nous sommes entretenus avec 36 cadres salariés de 12 entreprises appartenant aux branches d'activités précitées.

Tableau: Notre échantillon

Secteur d'activité et/ou type d'entreprise	Nombre d'entreprises enquêtées (échantillon)						Taille des Entreprises*
	Effectif	%	Hommes	%	Femmes	%	
Distribution	7	19	2	12	5	26	Moyenne
BTP	2	6	-	-	2	11	Moyenne
Restauration	7	19	2	12	5	26	Moyenne
Transport	3	8	3	18	-	-	Petite
Agroalimentaire	7	19	5	29	2	11	Moyenne
Commerce de détail	10	29	5	29	5	26	Moyenne
Total	36	100	17	100	19	100	

*(par rapport au Chiffre d'Affaires et à l'effectif)

Source : Nos données d'enquête (décembre 2018)

Les employés de notre échantillon devraient être salariés de l'entreprise. Également, un premier contact a été établi avec les employés sélectionnés pour avoir leur accord et savoir si leur entreprise était engagée dans la RSE.

Cependant, nous n'avons reçu aucun accord concernant la divulgation des coordonnées des différentes parties prenantes. Dans un souci de confidentialité aucune identité de l'entreprise ni

celle du cadre salarié interviewé, ne seront révélées. Pour cela, dans le but de les différencier, tous les cadres salariés seront présentés par le numéro de l'entretien mentionnant la branche d'activité et la classe d'entreprise correspondante.

Afin de développer une compréhension plus fine de notre recherche, nous avons jugé utile d'opter pour la méthode qualitative plutôt que quantitative. L'étude des représentations individuelles des employés des entreprises béninoises relativement à la RSE nécessite un contact direct avec les acteurs impliqués. Ainsi, l'accent sera mis sur l'interprétation des informations collectées auprès de ceux-ci.

Notre étude qualitative est basée sur des entretiens semi-directifs avec des employés des entreprises au Bénin. Chaque entretien, d'une durée moyenne de 50 minutes, a été enregistré. La collecte des données a été réalisée sur les lieux et au cours des heures de travail, en garantissant l'anonymat.

Le guide d'entretien nous a permis de collecter des données sur différents thèmes :

- la perception de la RSE par les cadres salariés appréhendée sous l'angle des principes et valeurs, des politiques de déploiement et des résultats qui en découlent. Ce qui nous a amené vers les dimensions économique, environnementale ; sociale et sociétale ; et de gouvernance ;
- l'implication organisationnelle à travers l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative mais la définition que nous retenons ici est celle de l'attachement de l'individu envers son organisation. En allant sur le terrain il n'est pas question de demander aux cadres salariés s'ils étaient impliqués ou non. Nous avons souhaité employer une expression assez commune, en s'inspirant des items de l'échelle de l'implication organisationnelle de Allen, Meyer, et Smith (1993) afin d'être certain de la compréhension de nos propos par l'ensemble des interviewés.

La technique d'analyse retenue dans le cadre de ce travail de recherche est l'analyse de contenu thématique. L'analyse de contenu est une technique objective et scientifique de classement et d'interprétation de contenus de texte qui ne sont pas accessibles à la première lecture (Boulliaguet et Robert, 2002). Il s'agit d'une méthode consistant à lire les données notées dans le journal de recherche ou les réponses de chaque acteur (l'individu dans le cadre des entretiens individuels semi-directifs) en repérant les principaux thèmes qu'ils évoquent. Cette analyse repose sur le postulat selon lequel l'occurrence des unités d'analyse du discours (les mots, les phrases, les paragraphes, etc.) révèle inéluctablement les pensées et les occupations ou préoccupations des acteurs (Blanchet et Gotman, 1992 ; Gavard- Perret et al., 2008).

Aussi, l'ensemble des données recueillies ont-elles fait l'objet d'une analyse de contenu thématique qualitative où le chercheur s'intéresse à la présence ou l'absence d'un thème dans le corpus analysé afin de faire émerger le sens des expériences vécues collectivement au travail (Grawitz, 1990). La démarche de thématization a été continue et a consisté en une démarche ininterrompue d'identification et d'attribution de thèmes provisoires au fur et à mesure de la lecture du corpus étudié. Ce qui caractérise cette démarche est que la thématization se construit progressivement tout au long de la recherche et qu'elle n'est véritablement parachevée qu'à la fin de l'analyse de l'ensemble du corpus recueilli.

L'analyse des données recueillies s'est effectuée en deux temps : la phase de codage et la phase de catégorisation.

La phase de codage a consisté à découper le corpus mobilisé en unités d'analyse (des groupes de phrases, de mots ou de paragraphes) et à les regrouper sous des mots-clés appelés codes. Ces

codes sont des thèmes provisoires qui ne prennent pas encore en compte le guide d'entretien ou les finalités de l'étude et qui traduisent littéralement ce qui est énoncé (par le chercheur dans le cas du journal de recherche ou par les acteurs dans le cas des entretiens collectifs et individuels ou des données textuelles). Ils permettent d'extraire du contenu la richesse des propos abordés. Cette phase de codage est une démarche heuristique consistant à relier les données obtenues à des idées sur ces données afin de réorganiser tous les passages sous un même chapeau : le code. Ces codes peuvent prendre la forme d'un concept, d'un thème, d'une métaphore. Ce codage s'est fait de façon mixte : les codes étaient attribués soit avec les termes ou les expressions utilisés par les acteurs interviewés (par exemple : « je crois » ou « il me semble que » ou « je ne suis pas sûr » code : « certitude » soit avec des concepts existants déjà dans la littérature scientifique selon notre cadre conceptuel ou théorique mobilisé (par exemple : « on écoute un discours, et on découvre une réalité contraire » code : « contradiction »).

La phase de catégorisation permet de restructurer l'ensemble des thèmes provisoires de la phase précédente. Cette restructuration consiste à regrouper, à fusionner plusieurs thèmes provisoires sous des catégories ou des thèmes définitifs regroupant tous les extraits traitant du même sujet (par exemple sous les thèmes, « opposition discours-pratique », « conflit dit-fait », « écart promesse-concrétisation » deviennent un thème définitif: « contradiction »).

3. RESULTATS DE LA RECHERCHE

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

3.1. Perceptions de la RSE par les cadres salariés

Dans cette recherche, nous nous intéressons aux salariés, mais en particulier aux cadres salariés, comme principale partie prenante.

Après l'analyse des entretiens que nous avons effectués, trois dimensions apparaissent et permettent de répondre à notre question de recherche à savoir : les principes et valeurs d'action de la RSE, les processus de déploiement de la démarche socialement responsable et l'effet de la perception de la RSE par les cadres salariés sur leurs comportements en matière d'implication organisationnelle.

3.2. Principes et valeurs d'action de la RSE

A ce niveau, les répondants ont fait référence à l'éthique; l'équité, aux salariés, à l'environnement; au respect de la loi et d'autrui; à la transparence.

Ainsi, cela se traduit par une référence aux discours des dirigeants qui incorpore des faits et des éléments de promesse et d'engagement.

«À chaque occasion qui nous réunit avec le top management, son discours fait toujours rappel aux valeurs partagées au sein de l'organisation, en évoquant que l'entreprise est une entreprise citoyenne, socialement responsable, œuvre en permanence pour être à l'écoute et la satisfaction des attentes de ses parties prenantes, respecte la loi, communique ses résultats financiers en pleine transparence selon les normes internationales d'information financière....» (Répondant K : entreprise Agroalimentaire).

Certains discours paraissent parfois incohérents voir même contradictoires, ce qui peut impacter le niveau de confiance sur le management de l'entreprise.

« La chose la plus facile chez nos dirigeants c'est de donner des promesses et de s'engager aisément dans le virtuel et l'utopique sans aucune crainte sur leur crédibilité d'abord. Chaque fois, je perçois qu'ils détiennent un langage monotone avec un changement de garniture ; langage qui a toujours fait preuve du non-respect de la parole, chose qui conduit vers la méfiance dans l'organisation à travers ses dirigeants» (Répondant F : entreprise Restauration). D'autres discours s'orientent parfois vers des schémas ambigus, portant des mots sensibles.

« Lorsque les dirigeants et les managers évoquent que le travail dans l'entreprise est une opportunité de gain de vie pour le salarié sans reconnaître que ce dernier apporte sa contribution, et qu'on vient parler des droits de l'homme ou bien des conditions de travail, comment peut-on interpréter cela. En outre, ces représentants parlent de la dimension sociale et environnementale mais à chaque fois sans faire attention disent que nos activités n'auront de sens si elles n'apportent pas des résultats financiers. Nous assistons donc à une opposition entre ce qui est dit et ce qui est appliqué» (Répondant C: entreprise Commerce de détail).

Une référence récurrente à la dimension ressources humaines avec une sous-estimation de la position du DRH.

« De surcroît, je signale une chose importante que l'entreprise ne doit s'en passer, se sont ses ressources humaines qui devront être motivées en permanence. Enfin, mon entreprise devra être un modèle dans le respect des lois en vigueur et démontre continuellement un comportement éthique, qui lui permettra de gagner plus de légitimité. Le DRH est appelé à jouer le véritable partenaire de l'entreprise, c'est à lui de réguler les liens entre l'employeur et les employés d'une façon équitable. D'où la nécessité d'une direction des ressources humaines forte et apte à capter ces enjeux. Chose qui s'avère prendre encore du retard dans le cas de notre entreprise» (Répondant K : entreprise Agroalimentaire).

Certaines entreprises capitalisent sur un apprentissage à travers des institutions leur offrant des outils pour mettre en œuvre une démarche RSE bien structurée.

« Oui évidemment, être socialement responsable est la chose la plus importante que mon entreprise peut faire parce que le concept de développement durable fournit des principes qui encadrent et conditionnent les activités économiques, la RSE constitue quant à elle les modalités de réponses de l'entreprise aux interpellations sociétales incorporant, en principe, de nouvelles conceptions de performances en produisant des stratégies, des dispositifs de management et de conduite du changement et des méthodes de pilotage, de contrôle et d'évaluation... Avec l'accompagnement de cabinets et d'institution spécialisées sur les domaines RSE/DD nous avançons doucement mais correctement » (Répondant H : entreprise Transport). Certains répondants font référence au caractère mimétique des principes et valeurs mais sans production de résultats proportionnels.

« Je perçois que les principes et valeurs dites et écrites se ressemblent entre certaines entreprises, mais que les applications divergent beaucoup. À ce propos, je cite un exemple de mon entreprise, qui avance des principes de transparence et du respect des droits de ses parties prenantes, alors que même celles les plus proches d'elles et qui sont en son interne, à savoir ses salariés, n'ont jamais décelé une équité à travers la politique de rémunération et la visibilité sur le plan de carrière » (Répondant G : entreprise Restauration).

En résumé, nous constatons que les éléments les plus évocateurs dans les principes d'action de la RSE sont souvent des valeurs fondamentales que l'entreprise adopte et intègre dans sa stratégie d'affaire. Il est frappant de constater que 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...alors que d'autres répondants perçoivent que ces références sont en décalage et incohérence avec les discours. Les discours des dirigeants sont perçus caractérisés par la performativité et s'exposeront aux risques d'engendrer des écarts par rapport aux résultats à produire.

La référence aux parties prenantes est omniprésente dans les discours des tops managers.

« À l'occasion d'une réunion de communication des résultats financiers, j'ai entendu que le dirigeant signale que l'entreprise est très sensible aux attentes des parties prenantes mais sans préciser de quelles parties prenantes s'agissent-elles» (Répondant I: entreprise Agroalimentaire).

Souvent dans des cas, on exprime des engagements autant bâtis sur des soucis financiers que sur des dimensions sociales et environnementales.

« Dans une réunion de communication interne, notre patron a commencé de parler sur l'engagement de l'entreprise sur la voie de la RSE en classant les attentes des parties prenantes au premier rang, mais rapidement il s'est réorienté vers un discours étoffé de soucis sur le plan performance financière afin de justifier que les augmentations des salaires n'ont pas été comme prévues » (Répondant C : entreprise Commerce de détail).

En résumé, nous assistons à une série d'engagements dont les uns sont honorés alors que d'autres sont indéterminés voire même négligés. Quant aux parties prenantes, nous déduisons une prise en compte qui s'étale sur un continuum allant considérer les parties prenantes comme les principales composantes de l'ensemble de principes et valeurs incorporées dans la stratégie de leurs entreprises à des parties prenantes internes et donc les plus proches (salariés) mais les plus oubliées.

En ce qui concerne la politique sociale, une majorité des répondants ont parlé de la stratégie de rémunération.

« Ce que je n'ai pas pu comprendre dans cette entreprise c'est la politique de rémunération. Aucune formule, aucune logique, aucune équité, c'est l'obscurité totale » (Répondant 30P : cadre salarié d'une industrie de fromage).

« Je perçois que la politique de rémunération comme étant attractive chez mon entreprise. Nous avons une politique salariale volontairement au-dessus du marché, plus les avantages sociaux » (Répondant D : entreprise Santé).

« Dès l'entretien de recrutement tu sens que le personnel de la DRH t'éloignent de discuter ta rémunération et dans le cas où tu sais négocier ton salaire, le personnel RH passe aux promesses dans le futur » (Répondant K : entreprise Agroalimentaire).

La réalisation d'entretiens annuels d'évaluation s'effectue pour mesurer la contribution de chacun aux performances de l'entreprise et pour renforcer la communication entre managers et salariés.

« Malgré la finalité positive de cet outil, sa prise en compte par les managers n'est pas au niveau souhaité et ses résultats n'aboutissent à aucune récompense. Ceci minimise la fiabilité de cet outil et diminue la confiance sur l'organisation » (Répondant E : entreprise Restauration).

La responsabilité sociale de l'entreprise constitue un sujet généralement présent dans le dialogue social. La communication se fait par le biais des réunions et du dialogue social.

« Lors des réunions avec les responsables, j'ai toujours insisté sur l'importance de la communication interne car le maintien d'un niveau assez élevé de communication interne sur les activités de l'entreprise permet de développer le sentiment d'appartenance chez les collaborateurs. Et dans les cas de restructurations ou de changements organisationnels l'entreprise offre à ses collaborateurs une vision transparente de ces projets et de leurs impacts sur l'organisation » (Répondant L: ONG).

Un manque de visibilité sur les promotions internes et les plans de carrière.

« Aucune procédure disponible pour clarifier les promotions internes et les plans de carrière. Quand une occasion est offerte elle est dédiée à une personne sans aucun argument ni explication de l'ordre de mérite. Dans d'autres cas, l'entreprise fait appel à des nouvelles recrues pré-désignées sous prétexte d'une recherche de compétences nécessaires et non disponibles en interne ; cependant, avec l'évolution du temps les choses se dévoilent » (Répondant I : entreprise Agroalimentaire).).

Nous avons toutefois observé à partir de l'analyse de nos entretiens que de très nombreuses pratiques socialement responsables ciblent les salariés, la plupart des entreprises ayant participées à l'étude qualitative évoquent l'équité, la transparence, l'égalité des chances, le respect et la lutte contre la discrimination comme étant des pratiques de bases permettant aux salariés de se sentir bien traités dans leurs activités professionnelles.

Cependant, une véritable mise en tension des discours fait réapparaître d'autres réalités venant contrarier celles précitées, à savoir, la discrimination, la non équité, l'obscurité vis-à-vis des plans de développement et de carrière, de la politique de rémunération et essentiellement à la place accordée au DRH.

3.3. Démarche socialement responsable

Cette dimension est consacrée aux principes et procédures de déploiement adoptées par les entreprises et les points de vue de nos répondants.

Avoir des perceptions de la RSE suppose d'informer l'ensemble des salariés sur cette politique et de sa mise en place. Notons que, le niveau de communication en interne de la RSE et la perception du degré des connaissances des cadres salariés de la RSE est très variable d'une entreprise à l'autre, ceci dépend de plusieurs facteurs notamment, la taille de l'entreprise et son degré d'avancement dans la démarche stratégique RSE, mais spécifiquement au degré de confiance accordé au management.

Certains répondants ont évoqué le cas des actions à caractère bénévole. « Je reconnais l'engagement des salariés au sein des associations en sacrifiant de leurs temps hors travail, mais ils le faisaient vraiment avec motivation et conviction » (Répondant O : ONG)

Cependant, certaines entreprises de notre échantillon affichent leurs principes, d'autres utilisent l'intranet et des enquêtes d'opinions pour faire remonter les attentes de leurs salariés.

«La survie de l'entreprise est conditionnée par le dialogue avec les parties prenantes qui permet de mieux comprendre leurs attentes » (Répondant F : entreprise Restauration).

Les efforts de l'entreprise en matière de responsabilité sociale sont généralement perçus et reconnus par les salariés, qui développent même un sentiment d'attachement et d'identification à l'entreprise.

« Je suis conscient de ce que l'entreprise fait, je suis fortement sensibilisé par rapport aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Le respect et l'attention portés par notre entreprise à ses salariés renforcent ma fidélité vers elle », il rajoute « personnellement, je considère que la RSE est la clé de la performance » (Répondant B : entreprise Commerce de détail).

Pour un autre répondant « je vois que la RSE influence positivement la performance de l'entreprise » (Répondant L : ONG)..

« Pour moi et en pleine sincérité, je vois que la RSE demeure une simple rhétorique et un discours à effet de mode » (Répondant M: ONG).

Notons que les répondants sont majoritairement conscients par rapport aux actions socialement responsables engagées par leurs entreprises, mais n'ont pas le même degré de confiance sur la finalité de ces engagements. Leur attention est portée sur le discours mais autant, sur les éléments de réalité produits par le discours, c'est-à-dire que, l'évaluation des résultats est confrontée au contenu du discours. Certains cadres salariés évoquent que les discours des dirigeants sur la RSE se traduisent généralement en réalité par des pratiques dites socialement responsables conduisant à des résultats palpables. D'autres cadres salariés soulignent que malgré la récurrence des discours des dirigeants relatifs à la RSE, les résultats n'ont souvent pas suivis.

« En général, je suis en partie conscient par rapport à ce que l'entreprise met en place en matière de RSE ce qui a renforcé ma confiance envers elle. Les résultats sont apparents sur le taux du turnover qui est sur une tendance baissière, ainsi que sur les comportements des salariés: nous nous comportons d'une manière responsable et pensons au profit de l'entreprise. Pour moi, l'engagement dans une démarche socialement responsable est très important et le fait que mon entreprise soit reconnue comme acteur responsable me donne une fierté d'y appartenir» (Répondant G: entreprise Restauration).

« Nous nous sommes familiarisés avec ce type de discours sur la RSE garnis de mots touchants et pesants, mais incohérent avec les résultats effectifs sur le terrain. Il me semble que continuer à donner des promesses à travers des discours performatifs risque de briser la confiance sur l'organisation et ses représentants, sans nier que la confiance est une composante difficile à reconstruire » (Répondant H : entreprise Transport).

« J'aurai toujours aimé que mon entreprise se prononce officiellement et sérieusement sur cette voie saine et honorable de la RSE, mais nos managers et directeurs la considèrent comme une contrainte. Je ne sais pas s'il s'agit d'un code tacite des actionnaires qui veulent que leur argent soit dédié à ce qui est uniquement économique » (Répondant A : entreprise Commerce de détail).

Les salariés qui perçoivent leur entreprise comme socialement responsable vont jusqu'au développement de certains comportements organisationnels, dont ceux, d'implication pour récompenser leur organisation de ses efforts en matière de protection de l'environnement et de l'amélioration des conditions de travail. Nous constatons que cette relation d'échange développée entre employeur et employés, rejoint ce qui a été évoqué dans notre partie théorique concernant les mécanismes de la théorie de la confiance organisationnelle.

Parmi nos répondants, ceux qui ont développé un échange social renforcé par un contrat psychologique entre employé et employeur traduisent par conséquent un sentiment de fierté et d'appartenance rien que parce qu'ils appartiennent à une organisation connue par son engagement socialement responsable. Ce genre de sentiment, selon des études empiriques antérieures conduit à une identification organisationnelle.

Cependant, d'autres répondants ont développé un sentiment de méfiance. Ces derniers manifestaient une rupture du contrat psychologique avec leurs entreprises et percevaient de la non équité et de l'injustice au sein de l'organisation.

Les cadres salariés perçoivent de plus en plus la RSE engagée par leur entreprise lorsque les actions leur concernent directement, toutefois ils demandent d'être impliqués dans l'élaboration et la mise en place des initiatives socialement responsables. «Je peux vous dire que les salariés sont conscients et reconnaissent bien les efforts de notre entreprise en matière de responsabilité sociale, mais ils demandent à participer dans l'élaboration des décisions stratégiques » (Répondant K : entreprise Agroalimentaire).

« L'implication des salariés dans des actions d'intérêt général pendant leur temps de travail, voire même celui hors du travail, est très valorisant, ça renforce la fierté d'appartenance. L'engagement dans une démarche de RSE permet d'améliorer l'image et la réputation de l'entreprise vis-à-vis du public mais essentiellement vis-à-vis de ses employés dont je fais partir» (Répondant K : entreprise Agroalimentaire).

« Mon entreprise procède à des enquêtes d'opinions par le moyen du baromètre social RH, mais nous ne recevons pas de retour. Ce qui manque dans mon entreprise ce n'est pas la structuration de la fonction ressources humaines mais le profil du DRH » (Répondant I : entreprise Agroalimentaire).

« La DRH apparaît toujours dans une position faible, incapable de s'imposer devant le comité de direction. Cependant, elle est réactive lorsqu'il s'agit d'un plan social » ((Répondant J : entreprise Agroalimentaire).

3.4. Relations d'effets entre RSE perçue et comportements d'implication organisationnelle à travers la théorie de la confiance organisationnelle

Les cadres salariés sont des individus qui pensent et pensent également dans l'organisation pendant l'exercice de leurs tâches organisationnelles (Schneider et Angelmar, 1993 ; Gendre-Aegerter, 2008). Ces cadres salariés sont donc capables de traiter les informations acquises selon leur prisme de perception qui peut se résumer par un processus séquentiel : l'attention, l'organisation, l'interprétation et au final la récupération de l'information (Schermerhorn, Hunt and Osborn, 2002).

L'adaptation du concept de RSE pour les entreprises implique forcément une meilleure compréhension des perceptions des salariés.

Dans le champ de notre recherche, la perception est considérée à notre sens comme le lien et le liant, donc, l'implication organisationnelle est ici considérée multidimensionnelle (affective, calculée, normative) (Allen et Meyer, 1991).

Bien que l'implication organisationnelle soit dans les multiples cas calculée plus qu'affective mais rarement normative, le relationnel se retrouve dans toutes les dimensions de l'implication (affective, calculée et normative). Par ailleurs, les cadres salariés s'impliquent à cause de leur

supérieur hiérarchique, et parfois à cause de la qualité du top management. Nous retrouvons aussi des cas d'implication vers d'autres cibles : les collègues, les clients, la qualité des produits, les fournisseurs,... la confiance organisationnelle occupe une place importante dans les propos des cadres salariés.

Une entreprise qui se veut socialement responsable ne peut s'en passer de fournir des produits de bonne qualité. Igalens (2014) nous rappelle ici que « dans le monde des organisations et plus particulièrement dans celui des entreprises, la confiance du consommateur envers les promesses et les produits de la firme est une condition nécessaire pour que s'établisse entre l'entreprise et ses clients des rapports durables et fructueux, bref une situation gagnant-gagnant. Il en va de même pour ce qui touche aux rapports entre l'entreprise et ses collaborateurs ».

En effet, pour que les cadres salariés agissent à l'égard de la RSE engagée par leur entreprise, ils s'appuient sur les trois dimensions à savoir les principes, les procédures et les résultats pour juger et évaluer la crédibilité et la transparence des actions mises en œuvre par leur entreprise, ce qui laisse une grande place à la confiance dans la perception de ce qui est dit et affiché par rapport à ce qui est fait. La confiance au sein des organisations, confiance organisationnelle, provient de plusieurs sources (Zucker, 1986): de la clarté et de la transparence des décisions, des politiques et des processus mis en place et des normes d'obligation et de coopération.

Autrement, les cadres salariés veillaient sur le couple (discours/réalité), la concordance entre ces deux composantes augmente le sentiment de confiance organisationnelle. Ceci, nécessite une GRH mieux placée pour pouvoir jouer son vrai rôle et favoriser l'implication des salariés. Les managers qui vont tenir à leurs promesses et d'être cohérent en termes de discours et les éléments de réalité produits par ces discours vont crédibiliser la démarche RSE et par conséquent impliquer les salariés. Cela apparaît comme un signe d'une bonne gouvernance.

Nous soulignons une forte présence du recours à la relation au responsable hiérarchique mais aussi au top management. La relation humaine semble centrale et le soutien des collaborateurs par les managers de l'entreprise est fortement présent dans les discours des répondants.

L'idée est que les pratiques de RSE de bonne volonté de la part de l'entreprise, matérialisées par un traitement juste prouvent la capacité de cette dernière à être digne de confiance et engendrent ainsi une obligation de réciprocité dans le camp de l'employé. Pour atteindre l'équilibre dans leurs échanges, les employés se sentiront obligés de s'engager dans des bons comportements et de démontrer leur implication en faveur de leur organisation. La confiance prend place importante dans les processus d'établissement et de développement de l'échange social (Cropanzano et Mitchell, 2005).

Certains de nos répondants montrent une identification et une relation émotive envers l'entreprise. Autrement, le soutien perçu par les cadres salariés vis-à-vis de leurs responsables hiérarchiques peut améliorer l'implication affective au détriment de celle calculée, en remplissant des besoins socio-émotionnels. En observant ces besoins comblés, par l'organisation dans laquelle ils travaillent, un sentiment d'appartenance à l'organisation pourrait s'accroître tout en entraînant une identification à celle-ci (Rhoades et Eisenberger, 2002). L'identification organisationnelle est alors considérée comme l'ensemble des perceptions des membres de l'organisation des caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'organisation (Albert et Whetten, 1985).

Il a été souligné par nos répondants une identification à leur organisation et une fierté d'en appartenir. Leur raison d'identification est déterminée par le traitement qu'ils perçoivent de

l'organisation et de ses agents. Selon Tom et Tyler (2001) « Two judgement that one belongs to a high-status organization (pride) and the judgement that one has high status within that organization (respect) » constituent le socle de l'identification.

Cette identification peut déterminer leur implication affective. De ce fait, ils expriment une orientation active et positive envers l'organisation (Mowday, Porter et Steers, 1982 ; Smith, 1970).

Rappelons aussi lorsque nous interpellons nos interviewés sur la question de la rémunération, mais aussi sur d'autres niveaux comme la formation, le plan de carrière, la promotion, le système d'évaluation de la performance..., certains d'entre eux estiment de l'injustice et de l'inéquité. Ici, il est fait référence à la notion de justice organisationnelle qui est définie comme « l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques et impliquant l'individu dans sa relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social » (Beugre, 1998). Nous avons assisté à des discours de la part de nos répondants qui mettent l'accent sur la faiblesse de la DRH. Ce manque laisse beaucoup à espérer pour une mise en œuvre d'une politique RSE forte. « Non je ne peux pas rester avec cette entreprise, seulement j'attends qu'une autre opportunité se présente ou bien d'avoir les moyens financiers suffisants pour que je puisse créer ma société au lieu de rester avec les incompetents qui ne savent rien faire et qui se comportent mal avec les salariés...je parle bien des cas du DG et du DRH...Une absence totale de l'équité et de la justice au niveau de la politique de rémunération ; une obscurité totale vis- à-vis du plan de carrière ; une discrimination évidente sur la promotion et la mobilité verticale mais aussi sur le plan de développement à travers les formations diplômantes ; un système d'évaluation de performance stérile et les résultats confirment largement sa non crédibilité. Nous voulons donner beaucoup de nous mais c'est l'entreprise à travers son management qui n'a pas voulu nous offrir l'occasion. Je suis déçu et je ne peux m'identifier à une entreprise où règne la méfiance, la négligence des fondamentaux culturels et l'irrespect de la dignité de son personnel » (Répondant F : entreprise Restauration).

« Aucune procédure disponible pour clarifier les promotions internes et les plans de carrière. Quand une occasion est offerte, elle est dédiée à une personne sans aucun argument ni explication de l'ordre de mérite. Dans d'autres cas, l'entreprise fait appel à des nouvelles recrues pré-désignées sous prétexte d'une recherche de compétences nécessaires et non disponibles en interne ; cependant, avec l'évolution du temps les choses se dévoilent » (Répondant K : entreprise Agroalimentaire).

Les trois dimensions de la justice organisationnelle ont été évoquées. La justice distributive correspond à la justice perçue des rétributions matérielles ou socio-émotionnelles reçues par l'employé (Adams, 1965), la justice procédurale met le focus sur les procédures menant à la décision d'allocation (Leventhal, 1980) et la justice interactionnelle (Bies et Moag (1986), perçue selon ses deux sous dimensions (informationnelle et interpersonnelle) (Colquitt, 2001), fait référence à la justice perçue du traitement interpersonnel reçu par l'employé de la part des figures d'autorité.

Les perceptions de justice influencent un nombre important d'attitudes et de comportements au travail et par conséquent la performance et la pérennité des entreprises (El Akremi et Camerman, 2006). Toutes ces dimensions sont importantes et qu'une compréhension complète

des dynamiques de la justice organisationnelle exige la prise en compte simultanée de ces différents types et de leurs interactions (Cropanzano, Byrne, Bobocel et Rupp, 2001).

Le résultat central qui fait le consensus des chercheurs est que les individus réagissent à l'équité des autres d'une manière réciproque en repayant leurs actions par des actions correspondantes. Un traitement juste est récompensé par la coopération, l'assistance et le soutien (Cropanzano, Rupp, Mohler et Schminke, 2001), alors que l'injustice est vécue comme une transgression morale (Cropanzano, Goldman et Folger, 2003).

Par ailleurs, des relations sont aussi constatées entre l'implication affective et le « bris de contrat psychologique », c'est-à-dire le fait qu'un salarié discerne que l'entreprise pour laquelle il travaille a oublié de tenir ses promesses ou de répondre de ses obligations envers lui (Zhao et al., 2007) comme pour les autres. « La chose la plus facile chez nos dirigeants c'est de donner des promesses et de s'engager aisément dans le virtuel et l'utopique sans aucune crainte sur leur crédibilité d'abord. Chaque fois, je perçois qu'ils détiennent un langage monotone avec un changement de garniture ; langage qui a toujours fait preuve du non-respect de la parole, chose qui conduit vers la méfiance dans l'organisation à travers ses dirigeants» (Répondant J : entreprise Agroalimentaire).

Les bonnes relations avec les responsables y contribuent fondamentalement. « Je dis toujours à mon responsable hiérarchique, le jour où vous penserez quitter cette entreprise et la changer par une autre, je vous suivrai aveuglement » (Répondant G : entreprise Restauration).

Le bien-être au sein de l'entreprise renchérit cette implication calculée. L'écoute et la communication de l'employeur avec ses cadres salariés ainsi que la concertation des salariés au moment d'un choix et en particulier celui stratégique sont utiles. La fidélité est l'une des raisons pour lesquelles certains cadres salariés ne changent pas d'entreprise. « Je sens de la responsabilité et de l'intéressement psychologique lorsque je suis appelé à participer dans des projets innovants ou contribuer dans des réunions de préparation de la vision stratégique de l'entreprise » (Répondant H : entreprise Transport).

La notoriété de l'entreprise et une comparaison avec d'autres entreprises favorisent l'envie d'y rester.

Toutefois, des cadres salariés sont prêts à changer d'entreprise pour des raisons variées.

Nous retrouvons aussi le soutien perçu (Rhoades et Eisenberger, 2002) comme élément justifiant l'implication calculée de certains cadres salariés.

Une majorité de cadres salariés indiquent vouloir changer d'organisation, en l'absence d'un climat de confiance.

En somme, une GRH proactive est imposée. Les dimensions de la RSE qui sont perçues liées à l'implication calculée sont le lien au travail et avec le responsable hiérarchique mais essentiellement à la confiance sur la gouvernance de l'entreprise.

Rousseau (2001) définit le contrat psychologique comme « la croyance que des obligations réciproques basées sur des promesses implicites ou explicites régissent la relation d'échange entre l'individu et son organisation. Le point nodal demeure que le contrat ne naît pas de la promesse elle-même mais de la croyance de l'autre partie envers cette promesse pour la création d'un lien assis sur un ensemble d'obligations réciproques ». Il conçoit le contrat psychologique comme « la croyance d'un individu relative aux termes et aux conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie. Les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties

à un ensemble d'obligations réciproques » (Rousseau, 1989). D'après Rousseau (1995), l'ensemble des contrats psychologiques ont la possibilité d'être placé sur un continuum bipolaire partant du contrat psychologique transactionnel au contrat psychologique relationnel. Certains répondants ont évoqués la notion de culture qui est définie par l'anthropologue Kluckhohn (1951) comme suit : « La culture consiste dans les différents modèles de pensée, de sentiments et réactions, acquis et transmis principalement par les symboles, constituant les réalisations par lesquelles les groupes humains se distinguent, y compris dans les objets fabriqués ; le noyau essentiel de culture consiste en des idées traditionnelles et surtout les valeurs auxquelles elles se rattachent ».

Se questionner sur la possibilité de la culture d'entreprise d'atténuer les traits de la culture nationale chez les individus, une grande majorité des études empiriques menées en la matière a mis en exergue le constat suivant : les différences constatées dans les attitudes et les comportements des individus au travail sont expliquées par leurs origines culturelles nationales (D'Iribarne, 1989).

Ainsi, nous pouvons dire que la culture d'entreprise n'élimine pas les différences émanant des cultures nationales. Au contraire, elle contribue à les maintenir comme le souligne Adler (1991). Partant de la culture nationale en tant que variable, plusieurs recherches portant sur les pratiques des entreprises dans plusieurs pays ont débouché sur deux résultats importants (Eddakir, 2003) :

- l'influence incontournable de l'environnement culturel national sur les pratiques managériales ;
- l'existence d'un certain nombre de dimensions culturelles nationales qui influencent les comportements des individus au sein des entreprises.

Rappelons enfin que le culturalisme repose sur le postulat de la compréhension de nos comportements au regard des cultures auxquelles nous appartenons et à partir desquelles nous portons un regard sur les autres (Pesqueux, 2006).

In fine nous avons constaté que la théorie de la confiance organisationnelle constitue un élément prédominant au niveau des relations d'emploi dans les PME.

4. DISCUSSION

Suite à l'analyse des verbatims issus des entretiens effectués, nous avons pu identifier un certain nombre de thèmes, appréhender les liaisons entre les différents thèmes et construire par la suite des propositions d'interprétation à l'aide des allers retours entre les contenus d'entretiens et les mécanismes théoriques sollicités.

Les entreprises s'engagent d'abord dans des politiques de responsabilité sociale en identifiant un certain nombre de principes et de valeurs à respecter dans l'exercice de leurs activités. Elles peuvent formaliser ces principes et valeurs dans des codes de conduite ou des chartes. Puis, elles établissent des procédures et des processus de déploiement pour la déclinaison de cette politique RSE. Il s'agit ici de procédures de management des parties prenantes qui relèvent en partie du champ de la GRH.

Ces principes, procédures et résultats ne sont pas perçus de façon identique par les cadres salariés. Cela dépend de beaucoup de facteurs, particulièrement du niveau d'avancement et de communication sur la RSE engagée, des exigences et des besoins psychologiques des individus,

mais essentiellement de la confiance accordée à la crédibilité et à la transparence de la démarche RSE, et des rôles attendus de la part des figures de l'autorité (DG, DRH et les managers). Le DRH est supposé être un partenaire d'affaires dans cette démarche transformationnelle. Les salariés peuvent alors répondre positivement ou négativement à la RSE engagée par leur entreprise, leur manière de réagir dépend d'une part, de la confiance accordée aux stratégies de RSE mises en œuvre par leur entreprise, d'autre part, du degré d'ajustement de ces actions avec leurs traits de personnalité, ainsi qu'avec leurs propres valeurs et croyances. Nous postulons que seule la RSE perçue pourra avoir des impacts sur les comportements des cadres salariés en matière d'implication organisationnelle.

Mais pour que les cadres salariés agissent à l'égard de la RSE engagée par leur entreprise, ils s'appuient sur les trois dimensions à savoir les principes, les procédures et les résultats pour juger et évaluer la crédibilité et la transparence des actions mises en œuvre par leur entreprise, ce qui laisse une grande place à la confiance dans la perception de ce qui est dit et affiché par rapport à ce qui est fait. Dans cette recherche, les entretiens que nous avons réalisés révèlent un certain nombre d'informations concernant l'impact bipolaire (positif ou négatif) de la RSE sur les comportements d'implication organisationnelle des cadres salariés à travers la confiance sur l'organisation qui se renforce ou se dilue selon la perception du couple discours/réalité. Une quasi-totalité des cadres salariés se sont exprimés fiers de l'engagement de leurs entreprises sur une démarche de RSE et seront prêts à les récompenser par un ensemble d'engagements explicites et implicites dont fait partie leur implication organisationnelle. Cependant, la réalité s'est révélée d'une « RSE discours performatif » plein de promesses et en décalage avec les résultats produits. Les répondants ont fait appel à la qualité des relations humaines et en particulier celle du management, à la justice organisationnelle, au contrat psychologique, à la nature de l'échange social, au degré d'identification organisationnelle et à la contextualisation pour une meilleure traduction culturelle. L'implication organisationnelle s'est exprimée calculée plus qu'affective mais moins normative. Ceci est dû à l'incarnation préalable du risque attribué à la nature temporelle de la relation du travail dans l'entreprise, voire même dans l'ensemble des entreprises au Bénin. La RSE est apparue comme une excellente alternative pour une réconciliation de la relation employeur/employé et une stimulation de l'implication organisationnelle. Cependant, en plus du manque de crédibilité des démarches RSE évoquées, l'ambiguïté se retrouve accentuée autour de ces démarches, faute de l'omission d'une vraie contextualisation de la notion RSE pour une meilleure traduction culturelle.

Selon les personnes interrogées, l'appartenance à des organisations socialement responsables leur fournit un sentiment de fierté, leur permettant une identification organisationnelle, un échange social de haute qualité, un contrat psychologique du transactionnel vers le relationnel, une justice organisationnelle digne, aligne la culture organisationnelle à celle du pays et par conséquent, augmente leur confiance dans l'organisation. En revenant à nos questions de recherche, nous pouvons expliquer cette relation par les mécanismes de la confiance organisationnelle, selon lesquels l'individu a tendance à s'impliquer dans des organisations ayant une crédibilité sur leur démarche de RSE. Les entretiens font aussi apparaître des comportements d'implication organisationnelle sous une posture calculée plus qu'affective mais moins normative. Nous pouvons dire, en nous appuyant sur la théorie de la confiance organisationnelle, que les salariés qui perçoivent la RSE engagée par leur entreprise vont se

montrer impliqués et récompensés leur entreprise de ses efforts déployés à l'égard de l'ensemble de ses parties prenantes, de l'environnement, etc.

CONCLUSION

Cette recherche avait pour objectif de comprendre les perceptions de la RSE et des différents mobiles d'implication organisationnelle dans les PME béninoises.

Les données ont été présentées selon l'analyse de contenu thématique manuelle sur les perceptions de la RSE et sur les mobiles de l'implication organisationnelle. A ce niveau, il s'agit du traitement des discours provenant des entretiens semi-directifs. Mais l'ensemble des données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique qualitative en s'intéressant à la présence ou l'absence d'un thème dans le corpus analysé. Le cadre de notre recherche était à visée compréhensive et à méthode qualitative. L'analyse compréhensive nous a permis de rendre compte des rapports entre les résultats obtenus par la recherche et les expériences perçues et vécues collectivement par les acteurs impliqués dans la recherche. Par ailleurs, la prise en compte de la RSE ne peut être réalisée sans référence à l'expérience réelle des parties impliquées, il faut ainsi laisser de la place à la nouveauté (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2007). Les actions entreprises, en réponse aux attentes des parties prenantes, émergent comme une démarche d'institutionnalisation de la RSE, à travers l'acquisition de ressources symboliques (construction de l'image et de l'identité). Les actions peuvent également être appréciées comme le résultat de règles et de comportements institutionnalisés, ce qui signifie que les entreprises intègrent les pratiques RSE pour être vues comme légitimes.

Une implication exprimée dans une posture calculée plus tôt qu'affective, mais beaucoup moins celle normative. Mais une confiance organisationnelle capable d'expliquer les liens d'impact noués entre la RSE perçue et l'implication organisationnelle.

La relation professionnelle n'est pas évidente entre les parties et le degré de professionnalisme, en rapport avec ce qui peut fonder et justifier une relation de confiance, est très variable entre l'employeur et l'employé (Perseil, 2016).

Sur le plan de l'implication organisationnelle, les comportements des cadres salariés se caractérisent autant par une implication calculée qu'affective et normative. Cela s'exprime par le manque de confiance des cadres salariés sur leurs entreprises et leurs managements.

La référence à l'implication organisationnelle affective ou normative s'est toujours révélée liée à la qualité de management, la qualité des produits et services fournis par l'entreprise et à certaines pratiques RH telles que la rémunération, le plan de carrière....

L'implication organisationnelle des cadres salariés paraît s'exprimer davantage dans une posture avisée concernant le déroulement de la carrière plutôt que dans la prise en compte d'une dimension de nature affective et normative (nécessité et besoin face à l'absence d'alternative). Signalons également que lors du déroulement des entretiens nous étions confrontés à des réticences de la part de nos répondants sur des points importants, par conséquent, nous avons assisté à des réponses institutionnalisées; à des expressions idéalisées renvoyant à une désirabilité sociale et aussi à des tentatives récurrentes de déviation de la discussion. Toutes ces situations auxquelles nous étions confrontés nous ont mis à chaque fois dans l'obligation de faire des relances modérées pour pouvoir continuer les entretiens et maintenir un climat de confiance avec les répondants. Ceci, était prévu avant le déroulement des entretiens, du fait que

l'ensemble des répondants ont demandé au préalable que nous respectons leur demande en matière de confidentialité vis-à-vis d'eux et de leur entreprise, mais aussi, de tous les indicateurs qui permettent de les dévoiler. À cet égard, nous étions fortement limités dans la collecte des données, et par conséquent, sur exploitation en termes d'analyse, d'interprétation et discussion des résultats. Cependant, cette situation nous a été d'une grande importance, du fait qu'il s'agissait d'un véritable indicateur qui se déclare dès le départ, le sentiment de confiance au sein des entreprises questionnées.

Comme toute étude empirique, cette recherche n'est pas exempte de limites. Ces dernières sont essentiellement inhérentes à la taille et à la composition de l'échantillon. L'étude a été réalisée dans la ville de Cotonou, et les résultats issus de cette étude peuvent être généralisés sur toute l'étendue du territoire. Le taux de réponse était moyennement acceptable (83,49%). Cependant, nous n'avons pas pu obtenir un échantillon de taille suffisamment élevée qui nous permettrait de blanchir certaines erreurs et extrapoler enfin nos résultats. Cependant, la non-participation de certains individus retenus pour faire partir de l'échantillonnage lors du déroulement de l'enquête a créé des problèmes liés à la taille et la composition de notre échantillon. D'autres limites sont liées au manque de mobilisation des outils informatiques d'analyse. En dehors des entretiens effectués avec les cadres salariés, nous aurions aimé effectué des observations participantes in situ, et des focus groupes. D'autres études peuvent favoriser une analyse triangulaire en intégrant le point de vue des parties prenantes externes, particulièrement, les clients les fournisseurs et les ONG.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A.; Gond, J-P. et Igalens, J. (2012). La RSE : la Responsabilité Sociale de l'Entreprise - Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise, Dominique Reynié, Innovation politique 2012, Presses Universitaires de France, 615-643.
- 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., & 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.
- Agulhon, S. ; Guarnieri, F.; Perseil, S. et Pesqueux, Y. (2016). La confiance en questions, Actes de la journée d'étude organisée au conservatoire national des arts et métiers de Paris, Le 20 Mars 2015. Paris : Editions L'Harmattan, 422 p.
- 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., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209-236.
- 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.
- 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.
- 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.
- Barthe, N. et Belabbes, K. (2016). La GRH socialement responsable: un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Management & Avenir*, 1 (N° 83), pp. 95- 113
- Baumard, P. ; Donada, C. ; Ibert, J. et Xuereb, J-M.(2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. In: Thietart, R-A. (éd.), *Méthode de recherche en management*. Paris : Dunod, 3ème édition, chapitre 9, pp. 228-262
- Baumard, P. et Ibert, J. (2007). Quelles approches avec quelles données ? In : Thiétart, R.-A. (éd.), *Méthode de recherche en management*. Paris : 3ème édition Dunod, chapitre 4, pp.84-139.
- Bayad, M. et Liouville, J. (2001). Impact des pratiques GRH administrative et stratégiques sur les performances : Proposition et test d'un modèle causal. Xe Conférence de l'Association International de Management stratégique.
- Beauvois, J. L. et Joule, R. V. (1981). *Soumission et idéologies, Psychosociologie de la rationalisation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- 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.
- 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.
- Chaouki, F.; Igalens, J. et Bensalem, E.M. (2005). La relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines et l'implication organisationnelle, Une étude auprès des salariés des entreprises marocaines. In: Yanat, Z. et Scouarnec, A. (éd.), *Perspectives sur la GRH au Maghreb, Algérie –Maroc-Tunisie*. Vuibert.
- Charles-Pauvers, B. et Commeiras, N. (2002). L'implication, le concept. In: Neveu, J.P. Et Thevenet, M. (éd.), *L'implication au travail*. Paris : Vuibert.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- 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.
- 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.
- Galbreath, J. (2009). Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.
- 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>.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
- 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
- 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.

- 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.
- Peterson, D. K. (2004). The Relationship between Perceptions of Corporate Citizenship and Organizational Commitment. *Business & Society*, 43(3): 296-319.
- Porter, M. E., & Kramer, M. (2011). Creating shared value, *Harvard Business Review*, 89: 62-77.
- 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.
- Van Knippenberg, D., & Schie, E. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(2), 137- 147.