

PRATIQUES RSE MOTIVANT LES SALARIES EN CÔTE D'IVOIRE

Danielle DOMOA KOUASSI

Docteur en Sciences de gestion

danielledomoa@gmail.com

Décembre 2018

RESUME

L'objectif de cet article est de montrer les pratiques RSE capables de motiver les salariés en Côte d'Ivoire. Pour mener à bien ce travail de recherche, nous adoptons une approche qualitative exploratoire. Les données sont recueillies à l'aide d'un guide d'entretien adressé à des salariés exerçant dans des entreprises pratiquant la RSE en Côte d'Ivoire. Les résultats montrent que les pratiques affiliées à la formation et l'éducation, à la solidarité, au développement des capacités, aux opportunités de carrière, aux bonnes valeurs prônées par l'entreprise, aux récompenses et aux gratifications semblent être les attentes prépondérantes des salariés en termes de pratiques RSE.

Mots clés : Pratiques RSE, Salariés, Motivation, Etude qualitative.

ABSTRACT

The purpose of this article is to show CSR practices can motivate employees in Ivory Coast. To carry out this research work, we adopt a qualitative exploratory approach. Data are collected using an interview guide addressed to employees working in companies practicing CSR in Ivory Coast. The results show that practices related to training and education, solidarity, capacity development, career opportunities, good corporate values, rewards and rewards seem to be the predominant expectations of employees in terms of CSR practices.

Keywords: CSR practices, Employees, Motivation, Qualitative study.

Introduction générale

Les préoccupations sociales des entreprises constituent depuis de nombreuses décennies un sujet d'intérêt pour les chercheurs (Aguinis et Glavas, 2012). Cet intérêt porté encore de nos jours à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) va prendre de l'ampleur (Aguinis et Glavas, 2012 ; Albdour et Altarawneh, 2012) à travers le monde (Pasquero, 2005) se traduisant aujourd'hui par un engouement remarquable, aussi bien dans les études universitaires, que dans les préoccupations affichées par les dirigeants d'entreprises. L'Afrique n'est pas en reste face à ce constat (Idemudia ; 2014). En effet, la littérature sur la relation entre la RSE et le développement en Afrique commence à peine à émerger (Houkou, 2016 ; Lépineux et al., 2016 ; Albdour et Altarawneh, 2012), se caractérisant par un large éventail de dimensions et de perspectives diverses. En Côte d'Ivoire, malgré le faible foisonnement (Gnanzou et Fosso, 2014) de la recherche, on assiste à une volonté des entreprises à gérer les interactions entre leurs objectifs économiques, leurs impacts sur l'environnement et les attentes de leurs différentes parties prenantes.

La synthèse des écrits sur la responsabilité sociale met en évidence l'importance des stratégies RSE et incite les entreprises à l'adopter. D'autres étudient la relation positive entre les pratiques RSE et la performance financière (Lapalle , 2012). Celles-ci ont en outre révélé l'intérêt accrocheur que serait l'étude des impacts de la démarche RSE sur les attitudes et comportements des parties prenantes (Lapalle , 2012 ; Swaen et Chumpitaz, 2008) notamment les salariés. Les salariés, classés dans les parties prenantes primaires et internes, s'avèrent être l'une des plus importantes parties prenantes de l'entreprise (Tahlil, 2016 ; Igalens et Tahri, 2012 ; Jones, 2010) parce qu'ils jouent un rôle d'une importance capitale. En effet, l'importance du capital humain est devenue incontournable puisque l'Homme est à l'origine et à l'aboutissement de toute action organisationnelle (Tahri, 2010). La performance, la prospérité et la survie des entreprises dépendent dans une large mesure des comportements et des attitudes des personnes qui y travaillent. Pour illustrer leur importance, Igalens et Tahri (2012) affirment que les salariés sont considérés comme étant à la fois des déterminants, des leviers (freins) et parfois même les destinataires des différentes stratégies de l'entreprise, particulièrement celle de la RSE.

Cependant, l'engagement RSE des entreprises ne peut produire l'effet escompté que si du côté des salariés, il y a un engagement de même trajectoire à celui des entreprises. De plus, les pratiques RSE des entreprises doivent rencontrer l'assentiment des salariés pour que les objectifs des stratégies face échos dans les entreprises. Glavas (2016) présente même la RSE comme une voie à l'engagement significatif des salariés.

Nous nous posons la question suivante : Quelles sont les pratiques RSE qui motivent les salariés en Côte d'Ivoire ?

Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur une étude qualitative exploratoire basée sur des entretiens semi-directifs auprès des salariés d'entreprises pratiquant la RSE en Côte d'Ivoire.

Il convient de noter que les études qualitatives s'inscrivent dans les recherches inductives et font appel à l'état des savoirs réalisés sur les concepts de l'étude, à la méthodologie utilisée et aux résultats obtenus. De plus, trois opérations majeures s'enchaînent dans la dissertation des résultats:

- la description (rendre compte de ce qui se passe à l'aide des mots des répondants) ;
- l'analyse (montrer comment les choses fonctionnent, en identifiant systématiquement des facteurs et des relations clés) ;
- l'interprétation pour bâtir une argumentation cohérente dotée de référents théoriques issus des faits empiriques (créer, donner du sens à partir des significations contextualisées. C'est ce cheminement que nous exposons à travers deux grandes parties. L'une relative à la

revue de la littérature et au Choix Méthodologique (1), l'autre se référant aux résultats des entretiens, à l'Analyse et à l'Interprétation desdits Résultats (2).

1. Revue de la littérature et méthodologie de l'étude

Cette première partie expose succinctement les acquis tant conceptuel qu'historique en matière de RSE. Elle présente aussi, la démarche choisie, élément essentiel à l'atteinte des objectifs fixés.

1.1. Cadre conceptuel de la RSE

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) connaît, depuis plusieurs années, un grand boom à travers le monde. Cet essor se traduit aujourd'hui par une effervescence remarquable, tant dans les études universitaires que dans les écoles de management (El Akremi et al., 2015). L'effervescence suscitée par la RSE permet aux organisations à œuvrer dans un environnement socio-économique de plus en plus compétitif, à développer des pratiques novatrices et innovantes qui pourraient susciter des attitudes et comportements spécifiques. Aussi bien les chercheurs que les praticiens s'entendent sur le fait que les ressources humaines constituent une source d'avantage concurrentielle durable (Simard et al., 2005).

Aussi, Il devient essentiel de porter une attention particulière au capital humain par l'utilisation de pratiques renouvelées (comme le précise le livre vert de la Commission Européenne) favorisant le développement d'attitudes et de comportements positifs de la part des salariés à l'égard de l'entreprise.

1.1.1. La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

La littérature sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est selon Favereau et Robé, (2012), comparable à « une vaste forêt avec beaucoup de grands arbres, davantage encore, de plus petits ; et à leurs pieds, une végétation si touffue qu'il est bien difficile de s'y frayer un chemin ».

Dans cette forêt littéraire, on retient que les premiers écrits qui traitent explicitement de RSE datent des années 1950 et constituent les fondements du champ académique. Le concept de la RSE ayant déjà une longue histoire, il serait certainement erroné de penser que le succès actuel de l'intérêt littéraire qu'il suscite soit un simple effet de mode.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est un concept fondé sur l'idée que les entreprises devraient être responsables de l'ensemble de leurs parties prenantes dans leur processus d'affaires au profit de la société (Freeman, 1984). Elle est considérée comme le fait d'aller au-delà de l'obligation traditionnelle, qui est conforme à la législation, en prenant des mesures volontaires pour produire un impact positif global sur la société. A ce propos, la RSE est largement reconnue comme l'engagement continu d'une entreprise à se comporter de manière éthique, responsable et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des travailleurs, de leurs familles, de la communauté locale dans laquelle elle exerce et de la société en général.

En effet, El Akremi et al., (2015) reprécisent la définition de la RSE en mettant l'accent sur les parties prenantes. Pour eux, la RSE peut être redéfinie, en tant que responsabilité des parties prenantes (PP), pour symboliser le fait que la réflexion de ces derniers soit tournée vers l'entreprise et vice versa. Ces auteurs définissent la responsabilité des PP comme la perception des salariés des investissements organisationnels dans le but d'améliorer le bien-être des différents groupes de parties prenantes gravitant autour de l'entreprise.

Plusieurs autres auteurs définissent également la perception des salariés de la RSE en la considérant comme un mécanisme important de la contribution des salariés à la performance de l'entreprise (Rupp et al., 2006). En effet, Lee et al., (2013) considèrent que la perception de la RSE est le degré avec lequel les salariés perçoivent les activités de soutien organisationnel

liées aux causes sociales de leur entreprise. Selon Rupp et al., (2006), la perception des salariés de la RSE est basée sur le jugement, sur l'appréciation que les salariés ont des préoccupations sociales et sur les actions menées dans ce sens par leur entreprise.

Rupp et al., (2006), perçoivent la RSE à trois niveaux d'analyse. Le premier niveau est la perception de la RSE procédurale qui est le jugement que le salarié a des préoccupations sociales intégrées dans les actions de son entreprise. Le deuxième est la perception que les salariés ont des résultats qui en découlent et qu'on nomme RSE distributive. Enfin le troisième niveau est la perception des salariés de la RSE interactionnelle qui consiste à savoir comment les individus internes et externes à l'entreprise sont traités de manière interpersonnelle à la suite de ces actions.

Ces différents niveaux de perceptions façonnent de façon globale la perception des salariés, de la responsabilité sociale de l'entreprise et la mesure dans laquelle celle-ci respecte les standards moraux et éthiques.

De ce qui précède, l'on retient que la perception RSE des salariés vient de l'information perçue des programmes de RSE, de pratiques mises en place par l'entreprise. En d'autres termes, la perception de la RSE provient d'une perspective cognitive qui diffère de la pratique réelle de la RSE. Dans l'entreprise, elle se réfère aux évaluations personnelles et aux interprétations de ses activités au niveau individuel. Elle représente la cognition individuelle de l'importance accordée à l'accomplissement de la RSE. Elle se distingue de la perspective externe de la RSE comme l'image et la réputation de l'entreprise qui sont évaluées par le public en dehors de celle-ci (Brammer et al., 2007).

La perception RSE des salariés se trouve dans leur propre compréhension interne qu'ils ont de l'entreprise. Cette connaissance sert de point de référence dans les évaluations des salariés de l'implication d'une entreprise dans les programmes de RSE. Ainsi, certains chercheurs avancent que cette perception peut avoir des effets sur leur identification à l'organisation, sur leur engagement organisationnel et sur leur motivation (Brammer et al., 2007; Collier et Esteban, 2007; Peterson, 2004).

En effet, l'impact de la RSE sur les attitudes et les comportements a été étudié au niveau individuel principalement par la perception des salariés. C'est le cas de Peterson (2004) qui examine l'effet de la RSE sur l'engagement organisationnel à travers la perception des salariés. Il applique la théorie de l'identité sociale pour expliquer la relation entre les deux concepts. Cette théorie de l'identité sociale affirme que ce sont les perceptions des membres qui sont importantes pour déterminer l'auto-concept (Peterson, 2004). La formation des attitudes et des comportements des salariés est le résultat de tels processus cognitifs (Zheng 2010). Ainsi, la perception des salariés selon laquelle un employeur valorise et traite ses salariés de façon équitable a été le facteur premier dans les études sur la citoyenneté d'une entreprise en sus des autres facteurs de la RSE (Mirvis, 2012). La mise en œuvre efficace des initiatives de responsabilité sociale et environnementale des entreprises dépend de la réactivité de leurs employés. Pour que les employés satisfassent aux exigences en matière de RSE, ils doivent d'abord être motivés, et ensuite, résolus à relever les défis et à atteindre les objectifs d'un comportement d'entreprise responsable (Collier et Esteban, 2007). La motivation vient en premier. L'engagement le renforce et l'intègre.

S'appuyer sur les opinions des parties prenantes que sont les salariés peut constituer un moyen plus fiable de mesurer les activités sociales des entreprises (Turker, 2009) et de connaître les pratiques pouvant favoriser la motivation des salariés.

1.1.2. Pratiques RSE

L'engagement dans une démarche socialement responsable se décline dans des pratiques que l'on peut qualifier de bonnes pratiques touchant le domaine économique, le domaine environnemental et sociétal (Tahri, 2010). Selon Tahri (2010), Les salariés en tant que parties

prenantes, peuvent répondre à la RSE engagée par leur organisation de manière positive ou négative. La RSE se manifeste en entreprise par des sous forme d'un ensemble de principes qui peuvent être formalisés dans des codes de conduite ou exprimés par les managers lors des communications ; des procédures de management de Parties Prenantes, reporting sociétal et des services consacrés au management durable. La RSE est ainsi une composition de politiques, de pratiques et de leurs conséquences sur la protection de l'environnement et sur l'amélioration de la vie de la communauté. Or, les principes de la RSE, les différentes procédures et les résultats qui en découlent constituent des dimensions sur lesquelles les stakeholders se basent pour juger et évaluer la crédibilité et la transparence de la démarche RSE mise en œuvre par leur entreprise. En effet, l'engagement dans une démarche socialement responsable selon Tahri (2010) se décline dans des pratiques que l'on peut qualifier de **bonnes pratiques** qui touchent les domaines économique, environnemental et social.

Les bonnes pratiques économiques concernent la performance financière. Certaines pratiques socialement responsables reflètent l'atteinte de cet objectif, il s'agit du respect des principes de saine concurrence, de la lutte contre la corruption, de l'intégration de l'éthique dans les actions commerciales. Elles représentent la capacité de l'entreprise à contribuer au développement économique de sa zone d'implantation et de celui de ses Parties Prenantes

Les bonnes pratiques environnementales représentent les pratiques liées aux actions menées afin de préserver l'environnement naturel des entreprises.

Les bonnes pratiques sociales englobent toutes les répercussions de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de ses Parties Prenantes; fournisseurs, clients (sécurité et impacts psychologiques de produits), communautés locales (nuisances, respect des cultures) ; employés (conditions de travail, niveau de rémunération, non-discrimination...), et la société en général.

Les pratiques RSE en direction des ressources humaines et un management socialement responsable se reflètent dans plusieurs pratiques telles que : l'amélioration de l'information dans l'entreprise, la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle, la responsabilisation du personnel, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations entre hommes femmes, la mobilité, le souci de l'employabilité des salariés et donc leur formation permanente, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat, la diversité des ressources humaines, et la parentalité. En tant que groupe essentiel de Parties Prenantes, les employés sont susceptibles d'évaluer les principes de la responsabilité sociale de leur entreprise, les procédures et les implications qui en résultent. Les jugements qu'ils vont porter sur le résultat de l'évaluation de ces pratiques peuvent avoir une influence sur leur manière de se conduire envers leur organisation et donc sur leur motivation.

1.1.3. RSE perçue et échange social

La théorie de l'échange social met en évidence les attitudes et les comportements sociaux résultant d'un processus d'échange (Blau, 1964). L'échange fait référence à un comportement réciproque (Konovsky et Pugh, 1994). La théorie de l'échange social montre que les actions de la RSE envoient des signaux aux salariés que leur entreprise s'occupe de leur bien-être, qu'elle est gentille et bienveillante et qu'elle est sensible à leur futur, afin que ces derniers se sentent obligés de récompenser les bonnes actions de leur entreprise avec des attitudes et des comportements positifs.

Si les salariés se sentent heureux quand ils travaillent dans leur entreprise, ils seront susceptibles de soutenir leur entreprise comme un échange mutuel. Ils peuvent en outre être motivés et s'engager dans un comportement volontaire pour réciproquer le traitement qu'ils reçoivent de leur entreprise. Saks (2006) soutient que la théorie de l'échange social offre une justification théorique plus forte pour expliquer l'engagement des salariés dans l'entreprise. Robinson et al., (1994) décrivent l'engagement comme une relation à double sens entre l'employeur et l'employé. Ainsi, les individus remboursent leur entreprise par leur niveau d'engagement.

Blau (1964) avance même que les dons philanthropiques sont susceptibles d'influer sur la dynamique des échanges sociaux, non seulement avec les bénéficiaires de ces actions mais aussi avec le groupe du donateur. En effet, les entreprises posent des actions sociales, non pas pour gagner seulement la gratitude des bénéficiaires de ces actions qu'ils ne voient jamais, mais pour gagner essentiellement la gratitude et l'assentiment de leurs pairs qui participent à ses actions. Les différentes actions des entreprises en matière de RSE sont donc échangées contre l'approbation de leurs salariés.

En somme, selon la théorie de l'échange social, lorsque les programmes de RSE répondent aux attentes des salariés, ils sont susceptibles d'avoir des attitudes ainsi que des comportements souhaitables et, en particulier, de développer une motivation et un engagement plus importants.

- **Politiques RSE, échange social, et motivation**

Les construits de l'échange social concernent toutes les relations d'échange social que les salariés entretiennent avec leur organisation. Il s'agit, entre autres, du support organisationnel perçu de l'engagement organisationnel (Tahri, 2014). Eisenberger et al., (1990) ont suggéré que le support organisationnel perçu peut être un antécédent majeur des attitudes, de la motivation et de l'engagement organisationnel, en se basant sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964) et la norme de réciprocité (Gouldner, 1960).

En contexte organisationnel, la théorie de l'échange social édicte que lorsque les employés reçoivent de l'aide, du soutien, de l'attention ou d'autres dispositions bienveillantes, ils sont davantage susceptibles de rétrocéder en manifestant des attitudes et comportements de travail positifs et créateurs de valeur (Cropanzano et Mitchell, 2005). Au sein de l'organisation, le soutien provient généralement : (1) de l'organisation à travers sa politique générale et sa politique de gestion des ressources humaines, (2) du supérieur immédiat (le superviseur) à travers son style de gestion et (3) des collègues de travail à travers leurs comportements d'entraide (Rainerie, 2015).

Vandenberghe, 2012) affirme que les déterminants les plus pertinents de l'engagement organisationnel sont les caractéristiques au travail, les variables organisationnelles et les variables liées au supérieur hiérarchique.

Dans cette recherche, nous nous intéressons essentiellement au soutien provenant de l'organisation à travers ses variables organisationnelles. Parmi ces variables, on peut notamment citer les politiques générales, les politiques de gestion des ressources humaines, les perceptions des salariés quant aux politiques, aux pratiques et procédures formelles et informelles (Vandenberghe, 2012). La perception des salariés des pratiques RSE peut impacter l'engagement organisationnel.

Saks (2006) suggère que les salariés réagissent au soutien de leur organisation par leur niveau d'engagement. Ceci est cohérent avec la définition de Kahn (1990) qui appréhende l'engagement comme l'obligation ressentie par les salariés suite au soutien de leur organisation ; soutien qui leur donne l'impulsion nécessaire pour améliorer leur performance. Ainsi, on peut s'attendre à ce que les salariés perçoivent leurs entreprises comme responsables à travers des pratiques sociales comprenant la santé et la sécurité, la formation et l'éducation, l'équilibre entre la vie professionnelle et la diversité en milieu de travail et qu'ils la gratifient en retour avec un plus grand engagement.

Concernant la relation entre la théorie de l'échange social, le support perçu et l'engagement organisationnel, la mise en place d'une stratégie socialement responsable pousse l'entreprise à s'investir dans des pratiques de RSE positives notamment pour le bien-être de ses salariés.

Il convient néanmoins de séparer les politiques ou pratiques dans le cadre de la théorie de l'échange social (Tahri, 2014). Dans la première catégorie, on considère toutes les politiques sociales et les programmes de RSE ayant le salarié pour destinataire. Dans la seconde, figurent les autres politiques ou pratiques, essentiellement la politique environnementale et les politiques à l'égard des « communautés » ou de la société civile en général.

Le premier cas correspond à la formation « traditionnelle » du support organisationnel. Le second cas, plus original, fait appel à une disposition des salariés qui vont considérer que les politiques ou les pratiques de leur entreprise envers des tiers (l'environnement, les communautés, les clients...) produisent sensiblement les mêmes effets sur eux comme celles qui leur sont destinées.

La norme de réciprocité est, dans ce cas-là, véritablement « généralisée » et le salarié se sent concerné par les actions positives de son entreprise à l'égard de tiers (Rainerie, 2015 ; Tahri, 2014). Cette extension au-delà de la relation dyadique est bien supportée par la théorie de l'échange social (Tahri, 2014).

Ceci s'applique dans notre cas, car on considère que le salarié se sent proche des tiers concernés. Il estime qu'il est concerné en tant que « habitant de la planète terre » par les actions en faveur de l'environnement. On peut également considérer qu'il possède des valeurs personnelles (sensibilité à l'environnement, aux grandes causes sociales) qui se rapprochent de celles qu'il attribue à son entreprise comme ayant inspiré les politiques ou les programmes concernés.

Une perception favorable de ces pratiques stimule positivement la perception du soutien organisationnel (Eisenberger et al., 2001). Les salariés qui perçoivent positivement les politiques RSE vont développer un sentiment d'obligation suivant la norme de réciprocité. Cette obligation morale va les pousser à rendre la pareille à leur entreprise.

Cette recherche veut explorer l'obligation morale du salarié, de rendre la pareille et de répondre par une attitude d'engagement organisationnel face aux pratiques socialement responsables mises en place par l'entreprise.

1.2. Méthodologie de l'étude

La méthodologie suivie dans cet article est celle de la méthode des entretiens semi-directifs. Ceux-ci ont été conduits auprès des salariés exerçant dans des entreprises ayant une politique RSE, puis traités au moyen d'une analyse de contenu.

Les lignes qui suivent expose le processus suivi, allant de la méthode de recueil des données au regard de l'objectif de recherche, jusqu'à la technique adoptée pour analyser les informations collectées.

L'entretien est choisi comme méthode de recueil des données. En effet, il paraît difficile d'observer avec précision dans la mesure où elles relèvent soit de jugements, soit d'attitudes soit d'intentions de comportement, ou encore de comportements avérés. L'étude s'oriente donc vers une méthode fondée sur l'enquête par entretien. Par ailleurs, cette recherche se prête mal à la méthode de l'observation car il n'est pas souhaitable de s'enfermer dans le cadre strict d'une entreprise, du fait du degré de connaissance et de pratique de la RSE par les entreprises. Sont donc privilégiés, les entretiens auprès des salariés des différentes entreprises ayant des politiques RSE.

Les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude ont été des entretiens semi-directifs. Ce sont des entretiens de face à face avec les salariés. Il a été utilisé un guide d'entretien structuré.

Cette méthode de production de données convient particulièrement, selon Igalens et Roussel (1998), pour des sujets mal connus afin de faire préciser aux répondants, leur représentation du phénomène étudié.

Ainsi, par l'entretien et l'analyse du contenu, le chercheur explore un sujet à partir d'un échantillon de petite taille ; il isole les jugements ou certaines opinions, construit et valide éventuellement les échelles de mesure. La démarche utilisée s'explique par la spécificité du terrain de recherche, source d'un très large questionnement sur la réalité RSE en Côte d'Ivoire et compte tenu du faible taux d'étude sur la partie prenante que sont les salariés (Igalens et Tahri, 2012). La démarche d'entretien se justifie pleinement pour faire ressortir ces différentes perceptions des salariés quant aux politiques et celle qu'ils jugent motivant pour eux.

Les entretiens permettront d'analyser de façon fondamentale la perception de la RSE dans nos entreprises et, in fine, les pratiques qui pourraient motiver les salariés.

La production des données a été effectuée auprès de quinze (15) salariés de différentes catégories socioprofessionnelles réparties dans ces différentes entreprises. Ces entreprises sont présentes dans la capitale économique de la Côte d'Ivoire et exercent dans différents secteurs d'activités. Le choix de ces entreprises a été fait au regard de plusieurs critères. Le premier critère a été l'analyse de leurs sites web qui mettent en évidence des rapports de Développement Durable (DD) et des actions sociales en faveur de leurs parties prenantes évoluant dans leur sphère environnementale. Le deuxième critère a été la production de rapports annuels pour certains. Le troisième critère a été la présence d'un service consacré à la mise en application de la RSE ou la présence d'une personne chargée de son application et qui est affiliée à un service bien définie dans l'entreprise concernée. Le quatrième critère et sans nul doute le plus important a été l'accès aux différentes entreprises et aux différents interlocuteurs.

Les entretiens ont duré en moyenne 30 minutes et ont été effectués sur la base d'un guide d'entretien portant essentiellement sur les politiques, les pratiques mises en place, les perceptions des salariés de la RSE et d'une possible influence de la RSE sur la motivation des salariés.

Tableau 1 : Caractéristiques des entreprises, des interviewés et les durées des entretiens

| Type de société | Nombres de salariés interrogés | Durée moyenne des entretiens | Catégorie socio-professionnelle |
|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|--|
| Société de services | 3 | 25mn | Employés et Chargée RSE affiliée à la Direction Générale |
| Société pétrolière | 3 | 25mn | Cadres, employé et Chargée RSE/Communication affilié à la Direction Générale |
| Société industrielle | 3 | 37 mn | Agent de maîtrise, cadre et Chef du département QHSE |
| Société agro-alimentaire | 2 | 29mn | Employé et Coordonnateur RSE en charge de la RSE et de la Communication |
| Société commerciale | 4 | 37 mn | Employés et Responsable projets externes RSE |
| Nombre total de personnes interviewés | 15 | | |

Source : l'auteur

2. Résultats et discussions

Cette étude qualitative exploratoire n'a pas pour objectif de tester le modèle proposé à l'issue de la revue de la littérature, mais de vérifier sa pertinence globale avec le contexte d'étude qui est la Côte d'Ivoire et de ressortir certains aspects non identifiés dans la revue de littérature. Dès lors, il y a la possibilité de se limiter à un échantillon de convenance (Igalens et Roussel 1998).

L'analyse de contenu thématique, réalisée manuellement, a eu pour conséquence de dégager des éléments de réponse quant à la problématique retenue. Ces entretiens ont permis de compléter l'inventaire théorique de la prise en compte de certaines variables dans la mise en œuvre de la RSE. Ils ont en outre, permis de faire ressortir certains verbatim formulés par les personnes interrogées sur leurs perceptions de la RSE de leur entreprise et sur leurs engagements.

Le tableau ci-après présente les caractéristiques de l'échantillon en fonction de la catégorie socioprofessionnelle. Cet échantillon est composé de plusieurs niveaux des catégories socioprofessionnelles, notamment les cadres, les employés ainsi que les agents de maîtrise qui ont été interviewés dans le but d'explorer le lien entre la perception de la RSE des salariés et leur engagement au travail à différents niveaux professionnels.

Le tableau 2 qui suit présente les différentes fréquences des catégories socioprofessionnelles interviewées.

Tableau 2: Caractéristiques de l'échantillon total des salariés en fonction de la catégorie socio-professionnelle

| Catégorie socio professionnelle | Nombre de salaries | Fréquences |
|---------------------------------|--------------------|------------|
| Cadres | 6 | 40 |
| Employés | 7 | 46,67 |
| Agents de maîtrise | 2 | 13,33 |
| Total | 15 | 100 |

Source : Données issues de l'enquête

Le tableau 2 représente la distribution de l'échantillon qui a un effectif total de 15 personnes. L'échantillon est composé de différentes couches de catégories socioprofessionnelles. Ce sont 6 cadres, 7 employés et 2 agents de maîtrise qui composent l'échantillon. On y retrouve les cadres à 40%, les employés à 46.67% et les agents de maîtrise à 13.33%. Enquêter à plusieurs niveaux s'avère être bénéfique puisque l'on analyse la RSE perçue dans toute l'entreprise à différents niveaux des catégories socioprofessionnelles.

2.1.Procédure d'analyse du contenu thématique

Pour mettre en œuvre une analyse de contenu, le texte est codé ou décomposé en catégories gérables à différents niveaux (mot, sens de mot, phrase ou thème) puis examiné en utilisant l'une des méthodes de base de l'analyse de contenu, soit l'analyse conceptuelle, soit l'analyse relationnelle. Le tableau 4 qui suit présente l'analyse d'un entretien en tant qu'échantillon.

Tableau 3: verbatim et composantes dérivés d'un entretien

| Entretien 1 | Verbatim | Composantes |
|-------------|--|--------------------------------|
| 1 | la RSE ce n'est pas du mécénat, c'est intégrer un métier | 1. Opinion donnée à la RSE |
| | la RSE c'est comment dans notre business on prend en compte les attentes des parties prenantes | 2. Sens donné à la RSE |
| | il y a des actions qui sont posées et qui font qu'on a envie de rester | 3. fidélisation du salarié |
| | les actions RSE nous permettent de se sentir mieux et de se donner plus | 4. investissement du salarié |
| | les valeurs de l'entreprise nous rendre fier d'appartenir à l'entreprise | 4. identification au groupe |
| | notre entreprise initie des formations à notre endroit pour nous rendre plus performants | 5. développement des capacités |

Source : Données issues de l'enquête

Dans cet entretien, cinq composantes de la relation RSE-salarié ont été identifiées. L'opinion donnée à la RSE, le sens donnée à la RSE, la fidélisation du salarié, l'investissement du salarié

dans les activités RSE et l'identification au groupe. Ainsi, le salarié trouve que « la RSE, ce n'est pas du mécénat. C'est vraiment intégrer un métier. C'est comment finalement dans notre métier on prend en compte les attentes de nos parties prenantes, que ce soit règlementaire, sociale, environnementale, salariale. On a des réunions avec l'interne. On a trois axes d'engagement. La RSE, c'est comment dans notre business on prend en compte les attentes des parties prenantes. C'est des solutions pour répondre au développement. ». Le même salarié affirme sa position de rester membre de son entreprise et non pas pour des raisons économiques. Il affirme que « il y a eu des moments où on sait que l'employeur est présent. Pendant la crise par exemple, les banques étaient fermées ; il n'y a pas beaucoup de salariés qui ont eu le traitement que les salariés d'..... ont eu. On était payé en liquide, on avait notre centre médical qui était devenu une clinique, qui est devenue une pharmacie, avec des psychologues mis à notre disposition ; les salariés qui ont été pillés ont bénéficié du soutien de l'entreprise. Le comité d'entreprise a fait en sorte de les dédommager ; chaque jour, chacun devait pointer pour savoir si tout le monde allait bien. Chaque Direction avait obligation de pointer ses salariés pendant la crise. Donc, il y a des choses qui sont faites qui font qu'on a envie de rester quelque part ; on n'a pas l'impression d'être du bétail. ». Ces actions envers les salariés permettent leur identification au groupe, leur investissement, aboutissant sans nul doute à leur fidélisation à l'entreprise. Ceci peut être illustré par les affirmations suivantes « les valeurs de l'entreprise me rendent fier d'appartenir à l'entreprise », « les actions RSE nous permettent de nous sentir mieux et de se donner plus ». En outre, le salarié insiste pour dire que « mon entreprise initie des formations à notre endroit pour nous rendre plus performants ». Ainsi, d'autres facteurs, tel que le développement des capacités, peuvent influencer sur la perception RSE du salarié.

2.2.Extrait formulé en fonction des différentes variables

L'analyse de contenu thématique des résultats fait apparaître plusieurs facteurs explicatifs des différents termes émergés de la littérature. Ces facteurs, regroupés sur la base de classification conceptuelle, mettent à jour les différentes variables de l'étude. Ces facteurs explicatifs sont exposés dans les paragraphes qui suivent, de même que les verbatim les plus pertinents qui les illustrent. Ainsi, seront successivement présentés les extraits relatifs à la perception de la RSE, les extraits relatifs à la motivation des salariés et ceux relatifs à la aux "Attentes des salariés" en termes de pratiques RSE.

2.2.1. Extrait relatif à la perception de la RSE par les salariés

Cette recherche est centrée sur les perceptions que les salariés d'une entreprise ont sur la RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise). Les perceptions des répondants sont exposées à travers les définitions et opinions qu'ils développent autour de la RSE et à travers l'importance qu'ils accordent aux stratégies RSE de leur entreprise.

Les tableaux suivants présentent les différentes occurrences des sens issues des entretiens concernant la perception de la RSE par les salariés.

❖ Définitions et opinions des répondants autour de la RSE

Les perceptions des personnes interviewées sur la RSE s'expriment dans les discours ; les mots en sont les vecteurs. Le choix du vocabulaire n'est donc pas neutre dans les formulations des perceptions de la RSE par les répondants. En effet, une définition peut être représentée par un résumé, une synthèse de la façon dont le répondant appréhende la RSE et ses contours. Ces résumés ou synthèses peuvent contenir le sens donné à la RSE, ses objectifs, ses finalités, son

rôle, ses dimensions etc. Le tableau 4 présente les différentes occurrences en fonction de l'analyse précédente.

Tableau 4: Perceptions identifiées de la RSE par les répondants à travers les différentes données

| Composantes | Occurrence des sens | % des occurrences |
|--|---------------------|-------------------|
| La RSE engendre une image saine de l'entreprise | 5 | 16,13 |
| La RSE c'est le respect et la réduction des impacts environnementaux, sociaux, sociétaux | 4 | 12,90 |
| La RSE permet d'être bon et juste envers la communauté | 4 | 12,90 |
| Je me retrouve dans les activités RSE de ma société | 4 | 12,90 |
| Les actions RSE me permettent de rester longtemps dans l'entreprise | 3 | 9,68 |
| La RSE, c'est pour une planète durable, des ressources durables, des modes de vie durables, pour penser à l'avenir | 3 | 9,68 |
| La RSE c'est aussi penser aux conséquences de nos activités et à l'impact sur les autres | 3 | 9,68 |
| Selon moi la RSE nous permet d'être sûrs de nous face à d'autres entreprises | 3 | 9,68 |
| Je trouve que la RSE, c'est considérer qu'on n'est pas éternel et qu'on n'a pas le droit d'épuiser toute l'énergie de la planète | 2 | 6,45 |
| TOTAL | 31 | 100 |

Source : Données issues de l'enquête

Aussi, pour réaliser cette analyse il a fallu s'appuyer sur l'analyse des différentes définitions octroyées au concept en question. Leurs propos ont, pour certains, commencé par « *la RSE, c'est* » ou encore « *selon moi, la RSE désigne....* ». Cette manière d'explicitier leurs propos met en évidence la volonté manifeste des répondants de décrire le concept, en précisant ses dimensions, ses finalités, son sens, ses objectifs etc.

L'analyse du tableau fait apparaître que les personnes interviewées ont tous connaissance des concepts de RSE puisque chaque répondant la définit à travers son interprétation personnelle. En effet, les résultats confirment le fait que la RSE soit un concept considéré comme un fourre-tout et qui peut s'adapter aux priorités et aux visions de chacun. Ceci est illustré par les propos de deux des répondants qui affirment que :

« *Je trouve que la RSE est un concept assez large* »

« *la RSE recouvre en son sein des réalités très différentes* »

En plus d'avoir connaissance du concept, les salariés ont formulé plusieurs définitions incluant le sens qu'ils donnent au concept, les objectifs et les finalités qu'ils lui attribuent et les opinions qu'ils se forgent d'elle. Ainsi les personnes interviewées affirment que :

« La RSE c'est comment dans notre business on prend en compte les attentes des parties prenantes. C'est des solutions pour répondre au développement. »

« La RSE ce n'est pas du mécénat, c'est comment on prend en compte les attentes de nos parties prenantes que ce soit règlementaire, sociale, environnementale, salariale. »

« La RSE pour moi nous permet de protéger ce qu'on appelle notre licence d'opérer en Côte d'Ivoire, et nous permet de partager nos richesses, nos revenus, avec les membres de la communauté ou on opère »

Il convient de noter que certains répondants lient facilement le concept de RSE à celui du Développement Durable comme l'illustrent les verbatim suivants :

« La RSE c'est l'application des principes de Développement Durable permettant un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable »

« La RSE c'est une politique de Développement Durable qui permet de poursuivre un développement dans une démarche d'amélioration continue tant au niveau de la gestion sociale interne et externe que de l'environnement »

En outre, les salariés affirment à travers leurs dires que la RSE contribue à la réputation de l'entreprise, elle crée une image à l'entreprise et lui apporte la légitimité auprès de ses différents publics externes. Selon les répondants, la RSE permet d'optimiser la visibilité de l'entreprise. Elle améliore son image en montrant une entreprise soucieuse de l'intérêt général. Ainsi, les répondants affirment *« Je pense que des activités RSE, modestes mais authentiques, fondées sur des actes et donc des preuves, est un outil formidable de promotion des entreprises. Donc il y a une certaine dimension d'image là-dedans. Mais je trouve que c'est loin de faire du mal, c'est-à-dire que je trouve que c'est un domaine où l'image et la Responsabilité Environnementale se rejoignent. Donc c'est très bien »*.

❖ Importance de la RSE pour les répondants

L'importance accordée à la RSE par les répondants demeure un facteur prépondérant dans leur perception de la RSE. Son importance est mesurée dans les entretiens à travers la fidélisation des salariés dont l'occurrence est à 38,46%, à travers les actions envers la communauté à 23,07% et à travers la prise de conscience à 38,46% de l'importance de la RSE dans les entreprises aujourd'hui.

Tableau 5: Importance de la RSE pour les répondants

| Composantes | Occurrence des sens | % des occurrences |
|--|---------------------|-------------------|
| Prise de conscience | 5 | 38,462 |
| Actions envers la communauté (Bonne Image) | 3 | 23,077 |
| Fidélisation des salariés | 5 | 38,462 |
| TOTAL | 13 | 100,000 |

Source : Données issues de l'enquête

L'une des personnes interviewées avance « *La RSE est de plus en plus ancrée dans les cultures des entreprises de manière transversale et généralement dans le monde entier et un peu plus en Afrique parce qu'on a compris un peu tard l'importance de la RSE et surtout du développement durable parce qu'on a déjà épuisé beaucoup de choses qu'on aurait dû gérer un peu plus 50 ans, 60 ans en arrière. Aujourd'hui on essaye avec le peu de ce qu'on peut faire. Nous nous inscrivons dans une politique de développement durable c'est-à-dire, créer de la richesse non seulement pour les générations présentes mais aussi pour les générations futures, pour qu'on puisse léguer une terre dans un bon état à nos enfants.* »

Mais bien que tardivement comprise, la prise de conscience de l'importance de la RSE est relevée par l'interviewé. Un salarié l'étaye assez clairement en disant « *aujourd'hui, les entreprises, surtout les groupes internationaux, ont compris le bien fondé et le font de manière générale, sans regarder les concurrents, sans regarder les applications légales ou juridiques ; parce qu'on comprend, qu'on veut avoir le volet de la licence d'opérer. On veut que nos consommateurs comprennent que dans notre esprit, on veut protéger l'environnement, on veut que ce qu'on touche, on ne le fait pas pour gâter. Par exemple, si j'utilise de l'eau, comment je ramène de l'eau à la communauté ; si j'utilise des éléments qui polluent, comment je m'assure que cela ne rentrera pas dans les nappes phréatiques et ainsi de suite.* ». Un autre affirme « *je pense d'une manière générale que les entreprises ont compris puisqu'il y a de plus en plus des fondations qui se créent et les gens essayent de faire maintenant, à mon sens, un peu plus d'efforts dans ce domaine* ». Par ailleurs cette prise de conscience s'exprime à un degré assez élevé dans les actions posées envers la communauté. Pour une partie des répondants qui proposent une définition de la RSE, l'accent dominant reste mis sur la dimension humaine de la responsabilité de l'entreprise vers l'extérieur, sur le partage avec les communautés les plus démunies. A travers ses propos, un répondant affirme « *Je peux dire que nous mettons au service des consommateurs, des produits de bonne qualité et ça, c'est une contribution majeure même, je dirais en matière de RSE* ». Un autre dit que « *notre institut développe des thèmes importants sur l'éducation, la sécurité routière, l'environnement et développe plusieurs activités pour la sensibilisation sur ces thèmes-là* ». Ces différentes actions permettent de fidéliser les salariés à leur entreprise ; ce qu'on peut comprendre à travers ces propos « *les actions RSE me permettent de rester longtemps dans l'entreprise* ».

2.2.2. Extrait relatif à la motivation des salariés.

La motivation des salariés est un élément important dans la performance d'une entreprise. La motivation des salariés au travail a été analysée à travers l'implication des salariés dans les

activités et les politiques de l'entreprise. Elle représente la plus forte occurrence des sens qui est de 42,86%. Elle est aussi analysée à travers le sentiment d'appartenance dont la récurrence est à 35,71% et du sentiment de fierté avec une récurrence de 21,43%.

Tableau 6: Mise en évidence des variables affiliées à l'engagement des salariés

| Composantes | Occurrence des sens | % des occurrences |
|--------------------------|---------------------|-------------------|
| Implication du salarié | 6 | 42,86 |
| Sentiment d'appartenance | 5 | 35,71 |
| Fierté | 3 | 21,43 |
| Total | 14 | 100,00 |

Source : Données issues de la phase qualitative

La RSE est un facteur d'implication pour les salariés, une motivation sous-tendue par un sentiment d'appartenance et de fierté. De façon plus générale, les notions d'implication au travail sont évoquées par les répondants comme étant des conséquences des actions RSE de l'employeur. Pour eux, le fait de travailler pour une entreprise socialement responsable donne davantage envie aux salariés de s'engager au service de cette entreprise, selon leurs propos. Les verbatim qui suivent, illustrent l'implication des salariés dans les activités RSE de leur entreprise et les possibles causes de cette implication. Ainsi, un des répondants avance « *j'essaie de faire ce que je peux en m'impliquant* ». Un autre dit « *c'est aussi à nous en tant que salariés de le rappeler et de faire valoir ce qui nous a fait venir ici et ce qui nous pousse à y rester et à s'investir autant dans le business, je pense. Tout ce qui est développé par l'entreprise, j'y crois assez. Mais voilà, c'est l'idée qu'on peut se faire des affaires, et des affaires réalisées intelligemment humainement ; et c'est ça qui nous accroche* ». En outre, le fait de s'impliquer dans les activités de l'entreprise peut provenir du sentiment d'appartenance que ressent le salarié à l'endroit de son entreprise ; c'est ce qu'un salarié affirme ainsi : « *à un moment, lorsqu'on aspire à pouvoir mettre un peu d'utilité dans ce qu'on fait et que notre entreprise écoute et nous donne la possibilité de le faire, je pense que ça crée un attachement profond à l'entreprise. On se sent comme en famille avec un père attentif* ». Un autre spécifie clairement que « *les valeurs de l'entreprise nous rendent fiers d'appartenir à l'entreprise* ».

2.2.3. Extrait relatif aux attentes des salariés en termes de pratiques RSE

Les attentes de répondants en matière de RSE révèlent aujourd'hui que le travail en lui-même n'est plus une valeur en soi et que les salariés recherchent d'autres valeurs portées par l'entreprise et qui rencontrent leur assentiment, leurs attentes. En effet, parmi les répondants, certains sont assez catégoriques sur la nécessité pour les entreprises de prendre en compte ce besoin de valeurs et de sens ressenti par de nombreux salariés. Les différentes attentes des répondants, recensées lors de l'étude exploratoire, sont mises en évidence dans le tableau 7 qui suit.

Tableau 7: Mise en évidence des variables affiliées aux attentes des salariés

| Composantes | Occurrence des sens | % des occurrences |
|------------------------------|---------------------|-------------------|
| formation/éducation | 3 | 15,79 |
| Solidarité | 3 | 15,79 |
| Développement des capacités | 2 | 10,53 |
| Opportunité de carrière | 2 | 10,53 |
| Bonne valeurs | 2 | 10,53 |
| Récompense/gratification | 2 | 10,53 |
| Entraide | 1 | 5,26 |
| Aménagement des tâches | 1 | 5,26 |
| conciliation travail-famille | 1 | 5,26 |
| Confiance | 1 | 5,26 |
| Primes équitables | 1 | 5,26 |
| TOTAL | 19 | 100 |

Source : Données issues de l'enquête

Les attentes des répondants des politiques RSE sont présentées comme différentes. En effet, la formation et l'éducation, la solidarité, le développement des capacités, les opportunités de carrière, les bonnes valeurs prônées par l'entreprise, les récompenses et les gratifications semblent être les attentes prépondérantes des salariés selon l'occurrence des sens. Ainsi, certains affirment que : « Pour moi les activités de la RSE doivent prendre en compte nos besoins, car moi, la partie qui me tient à cœur, c'est la solidarité ». D'autres aspects telles que l'éducation, la formation ont plus d'importance pour certains salariés. Faisant suite, des salariés affirment que « question RSE, je sollicite plus de formations car elles nous rendent plus performants et aptes à embrasser des responsabilités plus élevées ». Pour certains, le volet solidarité et entraide leur permet d'être en accord avec leurs valeurs, leurs ressentis, leurs croyances religieuses. L'un des salariés s'exprime sur ce fait en disant « Oui c'est vrai, on est poussé à rechercher un peu plus de sens à ce qu'on fait, mais quand on se dit qu'au-delà du facteur économique, on essaie d'améliorer la qualité de vie des personnes, on essaie de respecter l'environnement, on essaie d'atténuer la souffrance des plus pauvres, des démunis, on trouve plus de sens à se lever chaque jour ». Un autre étaye ses propos par « je pense que le fait de s'engager dans le développement durable, peut donner une image, une bonne image et différente de celle des autres entreprises ».

Conclusion générale

Cette étude a permis de vérifier l'existence de la pratique de la RSE dans les entreprises enquêtées, d'appréhender sa perception par les salariés et de relever les pratiques RSE capable de motiver les salariés en Côte d'Ivoire. Elle a permis en outre de mettre en évidence les attentes des salariés en terme de pratiques RSE. Ces attentes en terme de pratiques sont, la formation et l'éducation, la solidarité, le développement des capacités, les opportunités de carrière, les bonnes valeurs prônées par l'entreprise, les récompenses et les gratifications.

Selon notre étude, les attentes reflètent la position du salarié sur le rôle, non défini, que doit jouer la sphère des entreprises dans l'assurance d'un monde plus juste et intègre, ainsi que dans le développement de politiques sociales et environnementales satisfaisantes et intégrant toutes les parties prenantes.

Le terme "attente" a été clairement évoqué par les salariés lors des différents entretiens. L'attente s'inscrit dans la théorie du contrat psychologique dont les bases résident dans celle de l'échange social. Le contrat psychologique englobe une série d'attentes mutuelles dont les parties, présentes dans la relation, peuvent n'avoir que faiblement conscience, mais qui régissent néanmoins leur rapport à l'autre (Delobbe et al., 2005). Les attentes des salariés sont traduites dans l'étude qualitative par les primes équitables, les formations, le développement des capacités, les opportunités de carrières, l'entraide, les bonnes valeurs, la solidarité, les récompenses et gratifications, la conciliation travail-famille, l'aménagement des tâches, la confiance, etc. Ces différentes variables peuvent être regroupées selon la littérature en trois types d'attentes : les attentes économiques, les attentes de développement et les attentes idéologiques (Du et al, 2014). En effet, les salariés et leur employeur ont des fortes attentes, réciproques et c'est précisément l'anticipation de voir ces attentes satisfaites, qui motive ces deux parties à poursuivre cette relation. Selon la théorie de l'échange social, lorsque les programmes de RSE ou les activités RSE mises en place répondent aux attentes des salariés, ils sont susceptibles d'avoir une attitude et un comportement positif, sous forme de motivation, d'engagement et bien d'autres (Tahlil, 2016). Il se crée alors une relation d'échange.

De ce fait, Closon et Leys (2011), Turker (2009) et Peterson (2004), pensent que les attentes des salariés en terme de pratiques jouent un rôle modérateur dans la relation entre les perceptions RSE et les attitudes et les comportements des salariés. En effet, si ces pratiques RSE correspondent à de réelles préoccupations des salariés, les percevoir comme présentes influencera plus fortement leur motivation.

L'argumentation de cet article rassemble des preuves de recherche pertinentes pour permettre aux entreprises de s'assurer que leurs employés sont motivés et suffisamment impliqués dans la mise en œuvre efficace de pratiques de RSE. Sans prétendre à la généralisation des résultats, cette étude sera d'une très grande utilité pour les entreprises, pour l'état et principalement pour les managers dans l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies RSE capables d'intéresser les salariés et d'influer leurs motivations.

Références Bibliographiques

- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1707-1719.
- Closon, C., & Leys, C. (2011). Relation entre les perceptions de la responsabilité sociale et l'implication affective et la satisfaction au travail: le rôle modérateur des attentes. *Actes du 22ème congrès AGRH de Marrakech*. Marrakech.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007, January). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005, December). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., & Mignonac, K. (2005). *Comportements organisationnel: contrat psychologique, émotion au travail, socialisation organisationnelle*. Bruxelles: De Boeck.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- 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*.
- Favereau, O., & Robé, J.-P. (2012). RSE et propriété de la firme. Dans J. Allouche, *Encyclopédie des ressources humaines* (éd. 3e, pp. 1277-1284). Paris: Vuibert.
- Freeman, E. R. (1984). *Strategic management : A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity : A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Houkoku, E. C. (2016). La perception de la RSE dans les entreprises de télécommunication privées au Bénin. *Revue Internationale de gestion et d'Economie*, 1(1), 25-48.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Economica.
- Igalens, J., & Tahri, N. (2012). Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 1(83), 3-19.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Konovsky, M. A., & Pugh, D. S. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.

- Lapalle, M. (2012). *Etude des impacts de la démarche globale de RSE sur les attitudes et les comportements des parties prenantes internes et externes de l'organisation: salariés, clients et militants. le cas d'une entreprise de l'économie sociale: la MAIF*. Thèse de doctorat, Toulouse.
- Lee, E. M., Park, S.-Y., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66, 1716-1724.
- Lépineux, F., Rosé, J.-J., Bonanni, C., & Hudson, S. (2016). *La responsabilité sociale des entreprises: Théories et pratiques*. Paris: Dunod.
- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR : Transactional, Relational, Developmental Approaches. *California Management Review*, 54(4), 93-117.
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion un regard historique. *Presses de l'Université du Québec*, 80-111.
- Peterson, D. (2004, septembre). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & Society*, 43(3), 296-319.
- Rainerie, N. (2015). *L'échange social dans les relations au travail: trois études sur les comportements citoyens des employés*. Thèse de doctorat, Québec, Canada.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal approach. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 537-543.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratique en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice. *Industrial Relations*, 60(2), 296-319.
- Swaen, V., & Chumpitaz, R. C. (2008). L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs. *Recherche et Applications en Marketing*, 23(4), 7-37.
- Tahlil, A. M. (2016). Corporate social responsibility and employee behavior: mediating role of organizational commitment. *Review of Business Management*, 18(60), 207-225.
- Tahri, N. (2010). Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail. Etude exploratoire. *Revue Internationale de Psychosociologie*, XVI(38), 209-228.
- Turker, D. (2009 a). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Turker, D. (2009 b). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.

- Vandenberghe, C. (2012). Engagement professionnel. Dans J. Allouche, *Encyclopédie des ressources humaines* (éd. 3e, pp. 505-510). Paris: Vuibert.
- Zheng, D. (2010). *The impact of employees' perception of corporate social responsibility on job attitudes and behaviors: A study in China*. Singapore: Institutional Knowledge at Singapore Management University.