



**HAL**  
open science

# Influence de la perception des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises sur l'Identification Organisationnelle des Employés dans les Petites et Moyennes Entreprises béninoises.

Zinsou Daniel Nakou

► **To cite this version:**

Zinsou Daniel Nakou. Influence de la perception des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises sur l'Identification Organisationnelle des Employés dans les Petites et Moyennes Entreprises béninoises.. Sciences de l'Homme et Société. Université Cheikh Anta Diop de Dakar, 2022. Français. NNT: . tel-03559084

**HAL Id: tel-03559084**

**<https://hal.science/tel-03559084v1>**

Submitted on 5 Feb 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR



ÉCOLE DOCTORALE « SCIENCES JURIDIQUES, POLITIQUES, ÉCONOMIQUES  
ET DE GESTION »



FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION

Année : 2022

N° d'ordre : 000502

## THESE DE DOCTORAT

Formation doctorale : GRH - ORGANISATION - STRATÉGIE

Présentée par : **Zinsou Daniel NAKOU**

**INFLUENCE DE LA PERCEPTION DES PRATIQUES DE  
RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES SUR  
L'IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE DES EMPLOYÉS  
DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES BÉNINOISES**

Soutenue, le 07/01/2022 devant le jury composé de :

- Président** : **M. WADE Mohamed El Bachir**, *Professeur Titulaire, Agrégé en sciences de gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar/Sénégal*
- Rapporteur** : **Mme WOROU Rosaline Dado épouse HOUNDEKON**, *Professeure Titulaire, Agrégée en sciences de gestion, Université d'Abomey-Calavi/Bénin*
- Rapporteur** : **M. MENDY Melyan**, *Maître de conférences, Agrégé en sciences de gestion, Université Assane Seck de Ziguinchor/Sénégal*
- Rapporteur** : **M. DIOUF Ibrahima Dally**, *Maître de conférences, Agrégé en sciences de gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar/Sénégal*
- Examineur** : **M. KAKA Yaou Zakari**, *Maître de conférences, Agrégé en sciences de gestion, Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako/Mali*
- Directeur de thèse** : **M. SIMEN NANA Serge Francis**, *Professeur Titulaire, Agrégé en sciences de gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar/Sénégal*

« L'Université Cheikh Anta Diop de Dakar n'entend ni approuver,  
ni désapprouver les opinions particulières de l'impétrant »

# DÉDICACE

A

- ✓ ma femme **Pélagie ZOSSOU** ;
- ✓ mon fils **Leader Happy Célest-Christ Sènakpon NAKOU** ;
- ✓ ma **famille** ;
- ✓ tous **ceux qui me sont chers**.

## REMERCIEMENTS

Au moment où s'achève la rédaction de cette thèse, nombreuses sont les personnes qui nous ont accompagnés durant cette belle aventure, jalonnée de moments de doutes, d'interrogations, mais aussi de véritables joies. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre profonde gratitude, en sachant que leur aide et leur soutien récurrents nous ont toujours été d'un grand secours !

En priorité, nous exprimons toute notre reconnaissance à notre Directeur de thèse Professeur Titulaire **Serge Francis SIMEN NANA** sans qui, nous n'aurions pu achever ce travail. Nous le remercions tout d'abord pour nous avoir encouragés dans ce projet de recherche. Ses conseils expérimentés, sa rigueur et ses corrections précises nous ont beaucoup aidés dans la structuration et dans la rédaction effective de cette thèse. Au regard de son assistance dévouée et permanente, nous lui adressons notre intime gratitude qui n'a d'égale que la grandeur de son âme. Merci tout simplement, Cher Professeur ! Nos riches rencontres dans les villes de Dakar, Lomé et Cotonou pour nous orienter sur le chemin de la recherche doctorale ont aussi le mérite de nous avoir aidés à parfaire notre travail. Nos échanges sur les réseaux sociaux nous aurions été d'un grand apport. Merci tout simplement, Cher Professeur !

Nos remerciements vont également à l'endroit du Professeur Titulaire **Joseph François CABRAL**, Directeur de l'Ecole Doctorale des Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion (EDJPEG) pour son engagement et sa détermination envers nous et tous ceux qui traversent l'épreuve de la thèse de doctorat en Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD).

Nous tenons à remercier Professeur Titulaire et Emérite **Bassirou TIDJANI**, Directeur Honoraire du Laboratoire Entreprise et Développement (LAED) de l'Ecole Supérieure Polytechnique de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar. Vous nous avez bien accueillis dans votre laboratoire tout en veillant à notre formation et pour les efforts consentis pour la promotion de la jeunesse africaine et du monde entier. Vos différents conseils depuis notre formation au Bénin en DEA sur la Gestion des Ressources Humaines jusqu'aux différentes formations doctorales ont été pour nous un atout et ont nourri notre esprit du travail bien fait. Nous avons été particulièrement émus par l'enthousiasme et la spontanéité avec lesquels vous avez accepté présider notre jury de thèse de pré-soutenance, malgré vos multiples occupations. Nous vous prions de trouver ici l'expression de notre profonde gratitude. Merci tout simplement, Cher Professeur !

Que les **Honorables Membres de Jury** trouvent ici nos sincères remerciements pour avoir accepté d'évaluer ce travail de recherche doctorale.

Nous remercions Professeur Titulaire **Mohamed El Bachir WADE** qui a accepté de présider dans notre jury de thèse malgré les nombreux agendas chargés qui sont les vôtres. Vous en ajoutez à la grande estime et à l'admiration que nous portons à votre personne. Votre simplicité et vos grandes qualités scientifiques nous inspirent. Veuillez accepter nos hommages respectueux.

Nous remercions Professeur **Ibrahima Dally DIOUF**, d'avoir accepté avec plaisir d'apprécier ce travail. Votre grande disponibilité nous a profondément marqués. Sincères reconnaissances!

Nous remercions Professeur **Melyan MENDY**, d'avoir accepté avec plaisir aussi de contribuer à parfaire ce travail. Nous sommes également très sensibles à vos observations. Sincères gratitudee !

Nous remercions Professeure Titulaire **Rosaline Dado WOROU épouse HOUNDEKON** pour avoir accepté avec plaisir et spontanéité de nous rapporter vos observations. Nous vous en savons gré !

Nous remercions également Professeur **Zakari Yaou KAKA** d'avoir accepté d'examiner et de juger ce travail. Vos différents conseils, vos orientations, votre sens de partage, d'ouverture d'esprit et de collaboration, ont forgé en nous la rigueur dans ce travail. Merci infiniment !

Merci à **tous les autres membres du jury de notre projet de thèse lors de l'audition** pour notre inscription en thèse, leurs observations, remarques et apports nous ont été utiles.

Nous remercions par ailleurs, Feu Professeur Titulaire **Alfred GBAKA**, Paix à votre âme, Professeur Titulaire **Addoulaye OUATARA** ainsi que Professeur Titulaire **Ibrahim DANKOKO**, pour leurs nombreuses contributions scientifiques à la recherche académique pour le bonheur des générations futures.

Nous remercions également **tous les membres des équipes de recherche** du Laboratoire Entreprise et Développement (LAED) et en particulier l'**Equipe de recherche en GRH, Organisation et Stratégies** du LAED de l'Ecole Supérieure Polytechnique de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, pour leur accueil et leurs conseils de diverses manières que ce soit. Merci infiniment !

Nous remercions Feu Professeur **Fulbert Macaire P. GERO AMOUSSOUGA**, Doyen Honoraire de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi (UAC) et ex Directeur de l'Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion (EDEG) de la FASEG/UAC pour nous avoir inculqués le sens du travail bien accompli puisqu'il

avait toujours l'habitude de dire : « Le travail bien fait paie ». Nous ne vous oublierons jamais. Que la Terre vous soit légère ! Paix et Repos à votre âme.

Nous remercions amicalement Professeur Titulaire **Magloire LANHA**, Doyen Honoraire de la FASEG/UAC et Directeur de notre mémoire de Master Professionnel en Démocratie, Gouvernance et Evaluation des Politiques Publiques à la Chaire UNESCO de l'Ecole Doctorale de la Faculté de Droit et des Sciences Politiques (FADESP), qui a suivi avec intérêt, depuis le début, l'évolution de notre thèse et nous a bien aidés par la relecture attentive du manuscrit final.

Nous remercions infiniment Professeur Titulaire **Charlemagne IGUE**, Doyen Honoraire de la FASEG/UAC pour votre soutien.

Nous remercions aussi Professeur Titulaire **Denis ACLASSATO**, ex Directeur-Adjoint de l'EDEG de la FASEG/UAC, ex Chef Département Economie et actuel Doyen de la FASEG/UAC, pour vos précieux conseils et soutiens. Recevez notre sincère gratitude !

Nous remercions également Professeur **Augustin Foster CHABOSSOU**, ex Vice-Doyen de la FASEG/UAC et actuel Directeur-Adjoint de l'EDEG de la FASEG/UAC, pour vos conseils. Merci tout simplement !

Nous remercions Professeur **Bernard HOUNMENO**, Maître de conférences, Ancien Doyen de la FASEG de Savè, actuel Coordonnateur du programme licence Economie des finances et collectivités locales (Lience-EFCL) de la FASEG/UAC, pour vos multiples conseils. Infiniment merci !

Nous remercions Professeur Titulaire **Bertrand SOGBOSSI BOCCO**, ex Directeur Adjoint de l'EDEG de l'UAC, ex Ministre des réformes administratives du Bénin, ex Vice-Recteur de l'Université de Parakou et actuel Recteur de l'Université de Parakou, pour votre sollicitude. Recevez ici notre profonde gratitude !

Nous remercions également Professeur Titulaire **Emmanuel C. HOUNKOU**; ex Chef Département Gestion à la FASEG/UAC, actuel Directeur de l'EDEG de l'UAC et notre directeur de mémoire de DEA en Sciences de Gestion ; option : GRH et Organisations ; vos conseils et votre rigueur dans le travail ont forgé en nous le goût de la recherche. Infiniment merci !

Nous remercions aussi Professeure Titulaire **Judith Baï GLIDJA** ; ex Chef département Sciences de Gestion à la FASEG/UAC, ex Directrice de la Haute Ecole Régionale de Commerce International (HERCI) et actuelle Directrice Générale de la Poste du Bénin, pour vos précieux conseils et soutiens. Recevez ici notre sincère gratitude !

Nous remercions Professeure **Karima SYLLA DOUCOURE** ; ex Chef département Sciences de Gestion à la FASEG/UAC et actuelle Directrice de la Haute Ecole Régionale de Commerce International (HERCI). Recevez ici notre profonde gratitude pour vos précieux conseils !

Nous remercions Professeur **Maxime CHANHOUN**, Maître de conférences, enseignant-chercheur à la FASEG/UAC. Merci infiniment pour vos conseils !

Nous remercions Professeur **Maxime Jean-Claude HOUNYOVI**, Maître de conférences, les conseils et orientations, la disponibilité et la confiance que vous nous aviez accordés, nous ont confortés dans nos efforts et nous ont permis d'avancer à pas constants et d'accomplir cette œuvre. Infiniment merci !

Nous remercions également Professeurs **Jean Théophile AGADAME, Patrice Aimé AGOSSOU** pour vos soutiens et votre disponibilité. Merci pour l'amour fraternel !

Nous remercions également Docteur **Théophile Macaire Adrien WOTO**, Maître-assistant de conférences, ex Coordonnateur du Programme DEA-Sciences de gestion et actuel Vice-Doyen de la FASEG/UAC, pour vos divers conseils et orientations. Merci infiniment !

Nous remercions Docteur **Aimé TOGODO AZON**, Maître-assistant de conférences, actuel Chef département Gestion à la FASEG/UAC, pour votre précieuse collaboration dans la réalisation de cette thèse. Merci tout simplement !

Nous remercions Docteur **Victor ADOHINZIN**, ex Chef Département Gestion de la FASEG/UAC et actuel Directeur des Examens et Concours des Enseignements Maternel et Primaire, pour votre soutien. Merci infiniment !

Nous remercions **tous les enseignants** de l'Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion (EDEG) de l'Université d'Abomey-Calavi pour leur disponibilité. Merci infiniment !

Nous remercions également Docteurs **Désiré WEKEGOGO, Arsène VIGAN, Marc GNANHO, Thomas HOUETOHOSSOU, René Babarindé ADEROMOU** pour vos soutiens et votre disponibilité. Merci pour l'amour fraternel !

Nos remerciements vont aussi bien à l'endroit de **tous les étudiants béninois inscrits au Programme du DEA qu'à ceux qui ont déjà soutenu leurs mémoires** à l'Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion (EDSEG) de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi, pour vos soutiens de quelque manière que ce soit.

Nos remerciements vont également à l'endroit de **tous les anciens et nouveaux doctorants inscrits, de tous les anciens et nouveaux docteurs qui ont déjà soutenu leur thèse** à l'Ecole Doctorale des Sciences Economiques et de Gestion (EDSEG) de la Faculté des Sciences

Economiques et de Gestion (FASEG) de l'Université d'Abomey-Calavi, pour vos apports et contributions. Merci infiniment !

Nous sommes particulièrement très reconnaissants envers notre collègue et ami, **M. Marc TOGNISSE**, pour avoir lu la thèse dans son intégralité et apporté des corrections nécessaires. Nous lui exprimons nos sincères remerciements !

Nous tenons à témoigner notre reconnaissance envers **l'ensemble des entreprises** qui ont constitué notre cas d'étude. Elles se sont montrées serviables, accueillantes et d'une grande générosité. Merci de nous avoir reçus avec tant de chaleur et de nous avoir témoigné votre confiance tout au long de cette étude !

Nous souhaitons également remercier **tous les employés enquêtés et leurs responsables** qui nous ont faits confiance et qui ont accepté de nous consacrer leur temps au cours de nos nombreux entretiens. Sans eux, un tel travail n'aurait jamais pu se faire. Infiniment merci !

Nous remercions **toutes les personnes que nous avons croisées sur le chemin de la recherche** lors des ateliers doctoraux, des formations doctorales, des colloques et des présentations des papiers qui ont éclairé nos réflexions et enrichi notre approche pour une meilleure compréhension des attentes de notre travail doctoral !

Un immense merci de cœur à mon frère jumeau **M. Bertin Agossou NAKOU et sa femme Mme Virginie BOHAHOUNDE**, **Mme KAKPO Adjovi Aubierge**, **M. Nicolas Assogba NAKOU et ses enfants**, **Mme. Alice Dossi NAKOU et ses enfants**, **Mme Joséphine NAKOU et ses enfants**, **Mme Tangninvou NAKOU et ses enfants**, **M. Firmin Atèmènou NAKOU**, **toute la famille NAKOU**, **Mme Lucienne TOSSOU** pour votre soutien et accompagnement !

Un grand merci aussi à mes compagnons universitaires **Dr Jules ADISSA**, **M. Gérol Sylvere NGANAFEÏ**, **M. Roland ONANA**, pour votre écoute et votre amitié et pour tous les moments passés en votre compagnie (physique ou téléphonique ou réseaux sociaux). Merci aussi à **M. Kossi AMOUZOU**, **M. Anthelme GANSA**, **M. Eudes KANHOUNNON**, **M. Pétroni Hugues AVODAGBE**, **Mme Hortence FALADJOU**, **M. Charles LAWIN**, **Mme Nadine KEKE**, **M. Mathias HOUNSINO**, **Dr Estelle Léa NOUDOHOUENOU**, **M. Hermann GODJO**, **M. Prynce NOUMAGNAN**, **M. Médard AGOSSADOU**, **M. Charlemagne HOUSSOU et sa femme Raïnath AKPO**, **M. Cyprien GUEDENON**, **Soumaïla CHABI**, **M. Jean DOSSA**, **M. José NOUDEHOU**, **M. Bruno ADANZOUNON**, **M. Adisco Honoré Comlan CHABOSSOU**, **M. Hugues KOUKOÏ**, **M. Aubin HOUSSOU**, pour vos soutiens et encouragements !

Nous sommes finalement redevables à **tous ceux qui ont contribué de près ou de loin** à l'élaboration de cette thèse.

## **LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS**

al	: Abréviaton de collaborateur (en latin)
ANOVA	: Analyse de Variance
CCO	: Comportements de Citoyenneté Organisationnelle
CFE	: Centre de Formalités des Entreprises
CIPV	: Centres d'Intérêts Principaux de la Vie
DD	: Développement Durable
DSCR	: Document de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
FCFA	: Franc de la Communauté Financière d'Afrique
FONAGA	: Fonds National de Garantie aux PME
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
INSAE	: Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique
ISO	: Organisation Internationale de Normalisation
ISR	: Investissement Socialement Responsable
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
ONU	: Organisation des Nations Unies
ORSE	: Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises
PADME	: Projet d'Appui au Développement des Micro Entreprises
PAG	: Programme d'Action du Gouvernement
PAPME	: Projet d'Appui à la Promotion des Petites et Moyennes Entreprises
PE	: Petite Entreprise
PME	: Petite et Moyenne Entreprise
PMI	: Petite et Moyenne Industrie
PP	: Parties Prenantes
PRSP	: Programme de Relance du Secteur Privé
PSE	: Performance Sociétale de l'Entreprise
RGE	: Recensement Général des Entreprises
RSE	: Responsabilité Sociale des Entreprises
SCR	: Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté
TPE	: Très Petite Entreprise
TPME	: Très Petite, Petite et Moyenne Entreprise
TPP	: Théorie des Parties Prenantes
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest Africaine

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Les approches de la réalité et objets de recherche .....	6
Tableau 2: Les sources américaines de la RSE selon Pasquero .....	24
Tableau 3: Les définitions de la responsabilité sociale des entreprises .....	26
Tableau 4: Les niveaux et la nature des responsabilités sociales de l'entreprise.....	33
Tableau 5 : Les principaux résultats d'études portant sur l'influence potentielle des diverses Parties Prenantes .....	70
Tableau 6: La caractérisation des comportements stratégiques RSE des entreprises .....	73
Tableau 7: Les contributions des PME à la RSE .....	75
Tableau 8: Les stratégies de RSE.....	78
Tableau 9: Les trois approches principales de la RSE .....	80
Tableau 10: La synthèse des trois principaux positionnements épistémologiques .....	108
Tableau 11: Les types d'entretiens et leur définition .....	117
Tableau 12: L'adéquation entre type de recherche et type d'entretien .....	117
Tableau 13: L'échantillon qualitatif.....	121
Tableau 14: La présentation des réponses issues de l'enquête par questionnaire .....	126
Tableau 15: La répartition des entreprises de l'échantillon selon le secteur d'activités .....	127
Tableau 16: Les questionnaires administrés par type et par localité.....	132
Tableau 17: La table des items des variables .....	138
Tableau 18: Nos catégories et sous-catégories.....	140
Tableau 19: L'interprétation de la fiabilité (alpha de Cronbach).....	148
Tableau 20: Les indices d'ajustements retenus et leurs valeurs clés.....	152
Tableau 21: Le récapitulatif des critères et choix retenus pour l'analyse factorielle.....	156
Tableau 22: La présentation des variables et leurs codes.....	160
Tableau 23: Les hypothèses sur les signes des coefficients des variables .....	162
Tableau 24: Les seuils et choix retenus dans l'analyse de la régression linéaire.....	165
Tableau 25: Les pratiques de la RSE dans les PME béninoises.....	184
Tableau 26: Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon .....	197
Tableau 27: Les statistiques descriptives de l'ancienneté et de la taille des PME.....	198
Tableau 28: La moyenne de l'ancienneté et de la taille de la PME en fonction du statut juridique .....	198
Tableau 29: La répartition des individus selon leur perception par rapport aux variables de l'étude.....	198
Tableau 30: Le test des variables sociodémographiques .....	199

Tableau 31: Les résultats de l'indice de KMO et du test de Bartlett pour l'ACP des variables .....	200
Tableau 32: Indices d'ajustement des échelles de la perception des composantes de la RSE et l'échelle de l'identification organisationnelle .....	202
Tableau 33: Les principaux résultats du test de fiabilité des instruments de mesure.....	203
Tableau 34 : Les différents résultats de validation des instruments de mesure .....	206
Tableau 35: Test d'indépendance du Khi-deux.....	209
Tableau 36: Corrélations entre les composantes de la RSE et Identification Organisationnelle .....	210
Tableau 37 : La matrice des corrélations (Rhô de Pearson) des variables expliquant l'identification organisationnelle des employés et le diagnostic de la multicollinéarité.....	211
Tableau 38: L'indépendance des erreurs.....	213
Tableau 39: Les statistiques des résidus.....	214
Tableau 40 : L'analyse de la variance de la variable « <i>Identification_Organisationnelle</i> ». 214	
Tableau 41 : Les coefficients des variables explicatives de l'identification organisationnelle .....	215

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le positivisme aménagé .....	8
Figure 2 : L’historique des origines de la RSE .....	24
Figure 3 : Le développement progressif de la RSE et l’émergence des concepts dérivés .....	25
Figure 4 : Le caractère diffus des attitudes, contributions individuelles et interactions .....	38
Figure 5 : Les processus d’interactions des membres de la PME .....	39
Figure 6 : Les stratégies d’engagement sociétal des entrepreneurs .....	71
Figure 7 : Le modèle théorique de la recherche .....	100
Figure 8 : Comment déterminer une approche de la recherche.....	105
Figure 9 : Les différents types de raisonnement et la connaissance scientifique .....	112
Figure 10 : Les instruments de la collecte de données .....	116
Figure 11 : Le processus de mesure des variables.....	135
Figure 12 : La démarche méthodologique pour développer les échelles de mesures .....	141
Figure 13 : Les étapes de l’analyse factorielle exploratoire en composante principale .....	153
Figure 14 : L’homoscédasticité de la variable « <i>Identification_Organisationnelle</i> ».....	212
Figure 15 : La courbe de la Loi Normale et l’Histogramme des erreurs pour la variable « <i>Identification_Organisationnelle</i> » des employés.....	212
Figure 16 : Etude de la normalité des résidus pour la variable « <i>Identification _Organisationnelle</i> » des employés. ....	213
Figure 17 : Le modèle final issu des résultats de la recherche .....	223

## RÉSUMÉ

L'objectif de notre recherche est d'étudier l'influence de la perception des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) sur l'identification organisationnelle des employés dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) béninoises. Pour atteindre cet objectif, nous nous sommes appuyés sur la théorie de l'identité sociale et la théorie de l'échange social en empruntant l'approche épistémologique positiviste aménagée selon une méthodologie mixte (qualitative exploratoire et quantitative confirmatoire) suivant le raisonnement hypothético-déductif. Les données qualitatives proviennent des entretiens semi-directifs réalisés sur la base d'un guide d'entretien établi à cet effet. Alors que les données quantitatives sont collectées et analysées sur la base d'un questionnaire adressé à un échantillon raisonné constitué de 205 employés au travail dans 41 PME de divers secteurs d'activités. Ce qui a permis d'interpréter et de valider les instruments de mesure construits afin de tester au mieux notre modèle de recherche. Les résultats des recherches qualitatives ont révélé que les employés des PME béninoises connaissent et sont conscients de l'existence de la RSE à l'issue de nos investigations, desquelles nous avons compris qu'il existe une différence fondamentale entre les perceptions et les interprétations des parties prenantes concernant la RSE. Pendant que certains d'entre eux considèrent la RSE comme une simple rhétorique et un discours à effet de mode, d'autres par contre préconisent la nécessité de formaliser les principes et valeurs RSE dans des chartes. Aussi, se dégage-t-il un sentiment d'appartenance des employés interviewés qui montrent un sentiment de satisfaction et de fierté du fait que l'entreprise à laquelle ils appartiennent se comporte comme un bon citoyen. Ces résultats sont corroborés par les outputs des analyses quantitatives. En effet, les actions de la RSE orientées vers les acteurs sociaux/non sociaux et les employés eux-mêmes restent très perceptibles et affectent significativement l'identification organisationnelle des employés tandis que celles orientées vers les consommateurs le sont beaucoup moins.

Mots clés: RSE, PME, identification organisationnelle des employés, théorie de l'identité sociale, théorie de l'échange social.

## ABSTRACT

The objective of our research is to study the influence of the perception of Corporate Social Responsibility (CSR) practices on the organizational identification of employees in Beninese Small and Medium Enterprises (SMEs). To achieve this objective, we relied on the theory of social identity and the theory of social exchange by borrowing the positivist epistemological approach developed according to a mixed methodology (exploratory qualitative and confirmatory quantitative) following hypothetico-deductive reasoning. The qualitative data come from semi-structured interviews carried out on the basis of an interview guide established for this purpose. While quantitative data is collected and analyzed on the basis of a questionnaire sent to a reasoned sample made up of 205 employees at work in 41 SMEs from various sectors of activity. This made it possible to interpret and validate the measuring instruments built in order to best test our research model. At the end of our investigations, the results of qualitative research revealed that the employees of Beninese SMEs know and are aware of the existence of CSR. From our investigations, we understood that there is a fundamental difference between the perceptions and interpretations of stakeholders regarding CSR. While some of them consider CSR as mere rhetoric and fashionable discourse, others advocate the need to formalize CSR principles and values in charters. Also, there emerges a feeling of belonging among the employees interviewed who show a feeling of satisfaction and pride in the fact that the company to which they belong behaves like a good citizen. These results are corroborated by the outputs of the quantitative analyzes. Indeed, CSR actions oriented towards social/non-social actors and the employees themselves remain very noticeable and significantly affect the organizational identification of employees, while those oriented towards consumers are much less so.

Keywords: CSR, SME, organizational identification of employees, social identity theory, social exchange theory.

## SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : COMPORTEMENTS STRATEGIQUES DES ENTREPRISES EN MATIERE DE RSE ET IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE DANS LES PME : APPORTS THEORIQUES .....	14
CHAPITRE 1 : RSE pratiquée dans les PME béninoises .....	15
Section 1 : Particularités des PME .....	15
Section 2 : Singularités de la RSE pratiquée par les PME béninoises .....	23
Section 3 : Identification organisationnelle des employés face à la RSE suite aux comportements des dirigeants de PME .....	46
Conclusion du chapitre 1 .....	59
CHAPITRE 2 : Cadre théorique mobilisé pour étudier la relation entre RSE et Identification organisationnelle des employés .....	60
Section 1 : Sensibilisation et Perceptions des employés à l'égard de l'adéquation et des motivations des politiques de RSE .....	60
Section 2 : Théories mobilisées pour expliquer le lien RSE-Identification organisationnelle .....	88
Section 3 : Modèle théorique de la recherche et justification des hypothèses .....	94
Conclusion du chapitre 2 .....	101
Conclusion de la première partie .....	102
DEUXIEME PARTIE : CHOIX METHODOLOGIQUES ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE .....	103
CHAPITRE 3 : Position épistémologique et Choix méthodologiques de la recherche.....	104
Section 1: Justification de la position épistémologique et méthodologique de la recherche .....	104
Section 2: Design de la collecte des données .....	116
Section 3 : Traitement et analyse des données .....	138
Section 4 : Fiabilité et validité de la recherche.....	144
Conclusion du chapitre 3 .....	167
CHAPITRE 4: Présentation et analyse des résultats de la recherche .....	169
Section 1: Présentation et analyse des résultats qualitatifs de la recherche.....	169
Section 2: Présentation et analyse des résultats quantitatifs de la recherche.....	196

Section 3 : Synthèse des principaux résultats et vérification des hypothèses de la recherche .....	216
Section 4: Discussion.....	223
Conclusion de chapitre 4 .....	235
Conclusion de la deuxième partie.....	236
CONCLUSION GENERALE .....	237
BIBLIOGRAPHIE.....	251
ANNEXES.....	263
TABLE DES MATIERES .....	270

## INTRODUCTION GENERALE

Le Bénin est considéré parmi les pays à l'échelle mondiale qui ont donné une grande importance à la mise en place de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE). Il a depuis longtemps marqué son intérêt pour les problématiques environnementales et sa mobilisation en faveur de leur maîtrise en ratifiant plusieurs conventions internationales ayant trait à ce sujet. Il s'agit de la :

- Convention de Rio des Nations Unies sur la Diversité Biologique en 1992 dont le but principal est la réduction des pertes de la diversité biologique au niveau mondial et national, imposant à chaque État l'élaboration d'une monographie et d'une stratégie nationale ;
- Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques associée au protocole de Kyoto de 1992, vise à stabiliser les concentrations de Gaz à Effets de Serre (GES) à un niveau réduisant toute perturbation anthropique dangereuse de l'écosystème du point de vue des effets préjudiciables à l'économie, à la santé et à la qualité de l'environnement ;
- Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification adoptée en 1994, et traitant des moyens de lutte adaptée dont une mise en valeur intégrée des terres dans les zones arides, semi-arides et subhumides sèches, en vue d'un développement durable.

Outre les trois principales conventions, le Bénin s'est doté de tous les moyens juridico-politiques nécessaires pour gérer l'environnement et surtout contribuer à la conservation de l'environnement global, ceci en dépit du niveau de développement. Cependant, pour renforcer ces conventions, au niveau national, un ensemble de textes juridiques ont été adoptés et dont les buts sont directement orientés vers la protection et la gestion pérenne des ressources environnementales et du cadre de vie. A ce titre, deux dispositions clés de la loi-cadre sur l'environnement en République du Bénin rendent obligatoires les évaluations d'impact sur l'environnement au Bénin pour faciliter la mise en œuvre des pratiques RSE. Il s'agit :

- de l'Evaluation Environnementale Stratégique (EES) et de l'Etude d'Impact sur l'Environnement (EIE) rendues obligatoires ;
- du Certificat de Conformité Environnementale (CCE) devant faire partie des pièces à soumettre à l'autorité de tutelle pour l'obtention de la décision finale quant à la réalisation de l'activité proposée.

Pour une meilleure mise en application de ces dispositions, le décret n°2001-235 du 12 juillet 2001 portant organisation de la procédure d'Etudes d'Impact sur l'Environnement a été adopté pour clarifier les responsabilités et fixer la procédure administrative de délivrance du Certificat de Conformité Environnementale (CCE) par le Ministre chargé de l'Environnement.

Le Bénin est aussi signataire des principales conventions internationales qui touchent à divers aspects du développement durable : droits de l'Homme, droits de l'enfant, lutte contre la torture et la discrimination, normes fondamentales du travail de l'OIT, principes directeurs de l'OCDE, objectifs de développement durable de l'ONU...

Dès lors, le Bénin continue à fournir des efforts considérables pour mettre en place un modèle de développement durable. Plusieurs initiatives ont vu le jour dans ce sens dont la stratégie nationale de transition énergétique qui vise à porter à plus de 50% la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique béninois à l'horizon 2030, l'élaboration de codes de bonnes pratiques de gouvernance, le lancement de l'Initiative Nationale du Développement Humain (INDH) en 2005 en vue de lutter contre la pauvreté, la précarité et l'exclusion sociale, ou encore la prolifération anarchique des déchets plastiques. Egalement, le Bénin a abrité en novembre 2016 la 22<sup>ème</sup> Conférence des Parties à la convention cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (COP22). Certes, ces référentiels représentent un cadre qui aide à la mise en place de la démarche RSE, mais restent insuffisants pour apprécier réellement la performance sociétale. Ainsi, les questions environnementales et sociales sont devenues des standards du marché et de la concurrence, des éléments de différenciation dans les appels d'offres, des avantages concurrentiels et même des atouts d'attractivité de la marque.

Au Bénin, les enjeux de la RSE sont une préoccupation majeure du planificateur, en témoigne aussi le chantier initié par le Ministère du Plan à travers la Direction de la Coordination et du Suivi des Objectifs du Développement Durable (ODD) qui entend dresser le profil de la RSE. Dans ce contexte, il est important de solliciter le point de vue de l'ensemble des Parties Prenantes sur la politique et la démarche RSE déployées par les organisations qui les emploient. Les Grandes Entreprises (GE) et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) s'engagent continûment dans des démarches volontaires d'actions innovantes en impliquant les Parties Prenantes (clients, pouvoirs publics, fournisseurs, salariés et leurs représentants, associations, ONG...).

Pour l'ensemble des travaux effectués durant cette recherche, nous avons choisi le marché des PME béninoises. Ce choix pourrait s'expliquer par le fait que dans les pays d'Afrique, les PME

jouent un rôle essentiel dans l'incitation à l'initiative privée et à l'esprit entrepreneurial. Elles aident à concrétiser les objectifs du pays en ce qui concerne le développement, la création d'emplois et la génération de revenus. Adair et Hamed (2004) l'attestent pleinement en soutenant qu'en raison de leur capacité à absorber une partie du chômage en faisant face à la croissance de la population active, les PME sont de plus en plus prisées par les États des pays en développement et pour ce faire, toutes les initiatives visant à les soutenir sont à encourager. La RSE devient ainsi un pilier incontournable de la stratégie globale de l'entreprise.

Longtemps considérée comme l'apanage des Grandes Entreprises, la RSE suscite aujourd'hui un grand intérêt pour les PME. Au Bénin, ces PME<sup>1</sup> représentent plus de 99% du tissu productif et concentrent aujourd'hui plus de 40% du chiffre d'affaires national (RGE<sup>2</sup>-2, 2017). Or, environ 14% des acteurs dans la micro-entreprise s'approprient le concept RSE et le pratiquent déjà, contre moins de 24% et plus de 51% des acteurs respectivement dans les petites et moyennes entreprises (CAPOD<sup>3</sup>, 2018). Nous constatons que ces taux sont relativement faibles. Aussi, apparaît-il que l'avenir de la RSE dépend de sa prise en compte par les PME au travers d'une meilleure vulgarisation du concept RSE. Car, sans l'intégration des pratiques de la RSE dans la gestion d'une masse critique des PME (Luetkenhorst, 2004), la RSE risque d'être un projet irréalisable (Labelle, 2008). Malgré l'importance croissante de ce concept, la littérature manque encore de définition communément acceptée (Carroll, 1991; Garriga et Melé, 2016).

Tout en illustrant les défis associés au concept de RSE, Henderson (2018, p21) décrit qu'« il n'existe pas de consensus solide et bien développé qui serve de base à l'action ». L'absence d'une « définition globale de la RSE » (WBCSD, 2000, p3), la diversité et le chevauchement de la terminologie, des définitions et des modèles conceptuels subséquents, entravent le débat universitaire et la recherche en cours (Göbbels, 2017 ; Worou et al, 2018, Simen, 2018).

Ainsi, « la RSE englobe les attentes économiques, juridiques, éthiques et discrétionnaires de la société vis-à-vis des organisations à un moment donné » (Carroll, 1979, p500). Par contre, certains chercheurs comme Matten et Crane (2015) ; McIntosh et al (2016), n'approuvent pas l'interprétation de la RSE par Carroll (1979), affirmant que la RSE devrait dépasser les

---

<sup>1</sup> Aux termes de la charte nationale des PME/PMI (article 3, pp.7-8), est considérée comme « Petite et Moyenne Entreprise au Bénin, toute entreprise légalement constituée, tenant une comptabilité régulière, qui n'est pas une filiale de multinationale et qui satisfait aux critères d'un effectif de cinq (05) à quatre-vingt-dix-neuf (99) employés permanents, puis d'un capital social compris entre un million (1.000.000) et cinquante millions (50.000.000) de francs CFA. Dans ces entreprises, les employés sont souvent des membres de la famille et les contacts avec le monde de gestion moderne sont dénués de formalités ».

<sup>2</sup> Recensement Général des Entreprises

<sup>3</sup> Centre d'Analyse des Politiques de Développement

responsabilités économiques et juridiques, car chaque entreprise doit les pratiquer. Par exemple, Matten et Moon (2018, p405) suggèrent que « la RSE se distingue de la réalisation par les entreprises de la responsabilité fondamentale en matière de création de profit et des responsabilités sociales du gouvernement ». De même, McWilliams et Siegal (2001, p117) définissent également la RSE comme « des actions qui semblent contribuer à un bien social, au-delà des intérêts de l'entreprise et de la loi ». Excluant la composante économique et juridique, nous utilisons l'explication de Waldman, Siegel et Javidan (2006, p1703) qui définissent la RSE comme « des actions de la part des entreprises qui semblent faire avancer ou favoriser la promotion de quelque bien social, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires et au-delà de ce qui est requis par la loi ». En s'appuyant sur les travaux de recherche de Wheeler et Sillanpaa (1997), Toker (2009b) propose un modèle de RSE qui intègre le cadre des Parties Prenantes (acteurs sociaux/non sociaux, consommateurs, employés et gouvernement) en classant les actions de RSE en quatre (04) groupes d'intervenants qui mettent en relief les quatre dimensions de la RSE :

- Le premier groupe représente les acteurs sociaux/non sociaux. Il comprend la RSE envers la société, l'environnement naturel, les générations futures et les organisations non gouvernementales.
- Le deuxième groupe est formé des employés envers lesquels l'entreprise doit garantir le bien-être au travail, offrir des possibilités de carrière, instaurer la justice organisationnelle, apporter des politiques de sécurité d'emploi, encourager les relations syndicales.
- Le troisième groupe comporte les clients (consommateurs de biens et de services) qui ont besoin d'un service clientèle pour gérer les plaintes et d'une sécurité des produits et services offerts. Ces derniers sont les acteurs les plus cruciaux avec lesquels l'entreprise cherche à construire et à entretenir de bonnes relations.
- Enfin, le quatrième groupe de Parties Prenantes renvoie au gouvernement et aux autorités publiques responsables de la loi.

Notons que ce quatrième groupe de Parties Prenantes relève plutôt de la satisfaction des exigences légales de l'Etat et du gouvernement que de la RSE.

Au Bénin, les entreprises s'interrogent de plus en plus sur leurs rôles, leurs responsabilités, les conséquences de leurs actions et de leurs décisions sur leur performance globale. C'est la source de l'émergence d'un nouvel environnement socio-politique, économique et culturel qui suggère

un repositionnement des entreprises : la mise en œuvre d'une RSE, certes adaptée au contexte culturel, reste donc une opportunité comme l'attestent les pratiques de quelques entreprises au Bénin.

La RSE au sein des PME béninoises est relativement récente et celles-ci n'accordent que très peu d'intérêt à l'engagement social et environnemental, à défaut de structures pouvant prendre en charge leurs problèmes. Les PME béninoises sont caractérisées par un engagement implicite du fait qu'elles engagent des pratiques favorables aux principes de la RSE sans aucune connaissance évidente de cette dernière. Elles cherchent à créer et à maintenir une réputation positive qui les aidera à attirer et à conserver de bons employés.

A présent, proposons une construction de l'objet de recherche de notre thèse.

## **1. Construction de l'objet de recherche**

Le chercheur peut adopter une posture unique, intégrative (épistémologique dite aménagée, qui tente une réconciliation des paradigmes et se voit appliquer dans de nombreuses recherches en Sciences de Gestion) ou multi-paradigmatique (on défend l'idée qu'il est approprié de considérer toute la variété des paradigmes pour appréhender toute la complexité des réalités et la variété des problématiques, auxquelles s'intéressent les sciences d'organisation). Ce qui veut dire que chacune de ces approches repose sur une certaine vision du réel, un certain statut de la connaissance et son mode de production (Tableau 1).

**Tableau 1:** Les approches de la réalité et objets de recherche

	Approche positiviste	Approche interprétativiste	Approche constructiviste
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Relation sujet/objet	Indépendance	Interaction	Interaction
Objectif de la recherche	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et intentions	Donner à voir une réalité élaborée par le chercheur
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité/convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision de l'objet de la recherche			
Nature de l'objet de la recherche	Interrogation des faits	Interrogation des faits Développement d'une compréhension de l'intérieur du phénomène	Développement d'un projet de connaissances Origine de l'objet de la recherche
Origine de l'objet de la recherche	Identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Besoin de transformer la connaissance proposée
Position de l'objet dans le processus de la recherche	Extérieure au processus de la recherche Guide le processus de la recherche	Intérieure au processus de la recherche Se construit dans le processus de la recherche	Intérieure au processus de la recherche Guide et se construit dans le processus de la recherche
Références	Anderson (1983)	Hudson et Ozanne (1988), Hirshman (1986)	Von Glaserfeld (1998) Le Moigne (1995)

Source : Adapté de Allard-Poesi et Maréchal (1999, p40)<sup>4</sup>

La façon dont nous avons construit notre objet de recherche relève plutôt de l'**approche épistémologique positiviste**, équivalent à la cellule grise du tableau 1 ci-dessus. Ainsi, pour cette approche, « la connaissance se base sur l'observation et l'expérience des faits sociaux, considérés comme des choses ». Par conséquent, nous avons préféré le *raisonnement hypothético-déductif*, qui débute par l'élaboration des hypothèses, à partir d'un ensemble de connaissances acquises, de théories et de concepts, puis nous avons comparé ces hypothèses à la réalité du terrain, afin de nous exprimer sur la pertinence des hypothèses fondamentales, (Charreire et Durieux, 2003 ; Evrard et al, 2003). Ce choix est justifié par le fait que nous avons déjà certaines connaissances sur le sujet.

Dans cette approche, le chercheur s'intéresse à résoudre les insuffisances théoriques à travers la découverte des lois universelles contraignant les comportements des acteurs (Banaïcha, 2017). Il est extérieur à ce qu'il observe et peut en toute indépendance connaître la réalité sous-jacente. Son but étant de découvrir les lois universelles et les relations causales, il doit se centrer sur les

<sup>4</sup> Cité par Saleilles Séverine (2007). L'entrepreneur néo-rural et son réseau personnel : une étude exploratoire. Business administration. Université Montpellier I.

faits et réduire le phénomène étudié à ses éléments de base, du complexe au simple. Le chercheur construit alors un système hypothético-déductif dont le choix est guidé par la nature des objectifs fixés : explorer, décrire et vérifier, avant de le confronter à des situations empiriques supposées représentatives (Wacheux, 1996). S'il est vrai que notre objet de recherche est construit à partir d'une approche positiviste, dans notre démarche intellectuelle, nous avons cependant recours à des raisonnements déductifs, interprétatifs, voire intuitifs.

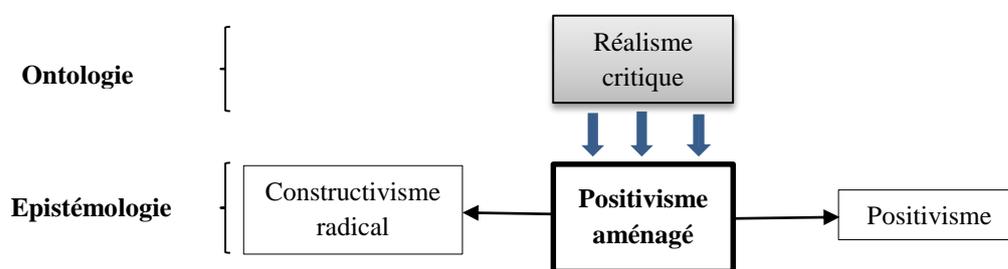
A l'instar de Ramborison (2008), notre positionnement épistémologique ne s'inscrit pas dans une démarche isolationniste qui consiste à adopter une attitude méthodologique comme un acte de foi mais plutôt d'opter pour un pluralisme méthodologique contrôlé, issu des deux traditions de recherche comme le préconise Martinet (1990). Notre démarche rejoint alors les recommandations de nombreux auteurs selon lesquelles plusieurs cadres conceptuels peuvent être utilisés simultanément et de façon complémentaire dans un processus de recherche. C'est l'objectif et le problème à résoudre qui dictent les différents moyens et méthodes à adopter (Bryman, 1989 cité par Ben-Aissa, 2001 ; Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999 ; Thiéart et al, 2003).

En l'occurrence, le phénomène qui nous a intéressés et qui constitue le point de départ de cette recherche est la relation entre la perception des pratiques de RSE et l'identification organisationnelle des employés dans les PME béninoises. Dès lors, la construction de notre objet de recherche a consisté en un processus fait d'allers-retours. Une première analyse de ce phénomène a été réalisée par le biais d'une revue de littérature subséquente et d'une prise de contact avec les acteurs concernés dans les PME : consultation des rapports d'études, d'articles de magazines spécialisés ou de presse généraliste et de nombreux sites Internet, participation à des colloques professionnels, etc. En parallèle, nous avons repéré dans la littérature, de nombreux travaux montrant que l'évaluation par une personne de sa propre position au sein de l'entreprise détermine les perceptions du respect que Fuller et al (2006) démontrent : « une évaluation globale de la mesure dans laquelle l'individu estime qu'il est un membre en règle ou qu'il estime qu'il est un membre apprécié de l'entreprise » et que les acteurs concernés se définissent par leur appartenance à divers groupes sociaux ; par conséquent, une personne ayant une forte identification à son organisation devrait avoir une plus grande tendance à être identifiée avec les groupes sociaux y afférents (Triandis, 1995 ; Epitropaki et Martin, 2005).

Ainsi, l'**approche épistémologique positiviste aménagée** a été retenue comme la manière dont nous avons construit notre objet de recherche. Ce choix se justifie par le fait que le **positivisme**

**aménagé se situe entre le positivisme et l'interprétativisme.** Le positivisme postule de l'hypothèse qu'il existe une essence propre à l'objet dans le monde réel et que les phénomènes sociaux sont donc objectivement observables dans la réalité. Le positivisme aménagé, quant à lui, suggère la même hypothèse mais complétée ou aménagée par l'idée que les phénomènes, de par leur complexité, existent également dans les esprits, à travers les observations et les représentations des individus, et que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent être appréhendées entre eux (Miles et Huberman, 1994). Selon Miles et Huberman, les relations stables découlent des séquences et régularités qui lient les phénomènes entre eux. Dans le cas du positivisme aménagé, l'indépendance entre le sujet et l'objet de la recherche est donc relative.

**Figure 1 : Le positivisme aménagé**



Source : Abdelwahed (2015, p.15) dont la proposition repose notamment sur les travaux de Bhaskar (1978), Miles et Huberman (1991), Perret et Séville (2003), Hédoin (2010)

Le chemin de la connaissance scientifique dans ce paradigme est l'explication mais aussi la compréhension de l'objet de la recherche. Les critères de validité sont comme pour le positivisme, la vérifiabilité, la confirmabilité et la réfutabilité. L'entreprise, et plus particulièrement la RSE qui constitue l'objet d'étude de notre recherche, constitue un objet et un ensemble de phénomènes « complexes » s'inscrivant ainsi dans la perspective du positivisme aménagé.

## 2. Objet de la recherche

Les recherches antérieures ont eu tendance à utiliser une mesure globale de la perception des pratiques de RSE, sans s'intéresser à la distinction entre les pratiques de la RSE orientées envers les différentes Parties Prenantes, dont la société, les organisations non-gouvernementales, les consommateurs et les employés (Stites et Michael, 2011, Turker, 2009a). Enfin, les recherches effectuées dans ce domaine se sont particulièrement concentrées sur l'impact de la perception de la RSE sur l'engagement organisationnel (Peterson, 2004 ; Brammer Millington et Rayton,

2007 ; Maignan et Ferrell, 2001) et sur la satisfaction au travail (Valentine et Fleischman, 2008; Tziner et al, 2011). Il existe, à notre connaissance, peu de recherches ayant étudié l'effet des différentes composantes de la RSE (l'effet différentiel) sur une attitude qui nous semble motrice dans l'explication des comportements au travail, à savoir l'identification organisationnelle (Newman, Nielsen et Miao, 2015 ; Shen et Benson, 2016). L'identification organisationnelle est, en effet, devenue un pilier de la recherche en management. Elle sert, notamment, à comprendre comment une personne acquiert le sentiment de « faire partie d'une organisation » et d'ailleurs, un nombre croissant de recherches ont tendance à la mobiliser, en tant que ressource inimitable génératrice d'avantages concurrentiels (Cardador et Pratt, 2006 ; Fiol, 2001). C'est pourquoi, il nous semble intéressant d'étudier l'influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés au sein des PME béninoises.

Par ailleurs, l'identification organisationnelle des employés est au cœur de la réflexion stratégique (Giroux, 2002), parce que l'avantage compétitif qu'une entreprise peut avoir sur ses concurrents dépend notamment de la capacité des acteurs dans l'organisation à construire collectivement l'identité de l'organisation qui résulte d'un "processus organisant" (Weick, 1969) au terme duquel l'action collective et concertée est consubstantielle au partage des représentations et valeurs de toutes les Parties Prenantes qui trouvent ainsi dans cette construction leur réalité sociale (Berger et Luckman, 1996). Le concept d'identité sert donc à classer l'organisation par rapport à d'autres entreprises et facilite les liens intra-organisationnels (Giroux, 2002) et les réseaux d'échanges d'informations et de ressources (Nkakleu et Kern, 2003).

Du coup, l'influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés apparaît aujourd'hui comme un enjeu de recherche fertile en gestion. Car l'identification organisationnelle est un levier contingent d'amélioration des performances des entreprises dans leur contexte. Cet enjeu est d'autant plus d'actualité qu'une congruence existe entre la perception de la RSE et l'identification organisationnelle souvent considérée par les recherches théoriques et empiriques comme une source d'avantage compétitif.

Nous nous sommes appuyés sur les travaux de Turker (2009b) qui définit la RSE comme des comportements organisationnels qui ont pour but d'affecter positivement les Parties Prenantes tout en allant au-delà de l'intérêt économique.

Nous examinons alors les effets différentiels des trois premières composantes de la RSE du modèle de Turker (2009b) sur l'identification organisationnelle des employés et nous nous attendons à ce que ces composantes influent différemment sur l'identification organisationnelle des employés. De plus, la compréhension de ces effets révèle l'importance de l'identification organisationnelle des employés au sein des PME dans la perspective que les gestionnaires puissent formuler les meilleures stratégies de RSE de manière efficace. Ainsi, notre préoccupation majeure s'articule à travers le questionnement suivant :

La perception des pratiques<sup>5</sup> de RSE par les employés influence-t-elle l'identification organisationnelle de ces employés dans les PME béninoises ?

A travers la littérature précédemment mobilisée, cette question principale appelle les questions de recherche suivantes :

- La perception des pratiques de RSE par les employés orientée vers les acteurs sociaux/non sociaux affecte-t-elle l'identification organisationnelle de ces employés au sein des PME béninoises ?
- Quelle est l'influence de la perception des pratiques de RSE par les employés orientée vers les consommateurs sur l'identification organisationnelle de ces employés dans les PME béninoises ?
- Quel est l'effet de la perception des pratiques de RSE par les employés orientée vers les employés eux-mêmes sur leur identification organisationnelle dans les PME béninoises ?

Ainsi, tout au long de notre raisonnement, nous allons tenter de répondre aux questions de recherche précédemment formulées qui nous ont permis de construire notre problématique.

A notre connaissance, aucune étude ne s'est intéressée à la problématique de l'influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés dans les PME béninoises. Cette préoccupation qui fait l'actualité des PME au Bénin justifie l'opportunité

---

<sup>5</sup> Les pratiques RSE peuvent être le fruit d'une politique et d'une stratégie de RSE. Cependant, une entreprise qui n'a ni de politique ni de stratégie de RSE définies peut déployer des pratiques RSE innovantes et responsables en matière de développement durable. Dans notre recherche, le terme de « pratiques » de RSE comprendra les différentes pratiques de gestion qu'une entreprise peut adopter pour contribuer au développement durable, mais aussi les activités qu'elle peut déployer en ce sens. Lorsque nous faisons référence à des activités, cela peut s'apparenter à des initiatives qui ont pour objectif, par exemple, d'aider la communauté qui entoure l'entreprise.

et l'intérêt de notre recherche<sup>6</sup>. C'est un domaine de recherche qui intéresse de nos jours de plus en plus la communauté scientifique. De ce fait, conduire une recherche en prenant en compte les PME permet de contribuer scientifiquement au renforcement de la littérature sous le registre de la RSE et de sa relation avec l'identification organisationnelle des employés au sein des PME.

L'objet de notre recherche porte sur la capacité de la perception des pratiques de RSE à modifier l'identification organisationnelle des employés dans les PME béninoises.

L'objectif principal de notre thèse est d'étudier l'influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés dans les PME béninoises.

Pour atteindre cet objectif central, nous définissons les objectifs de recherche suivants :

- Examiner les liens qui existent entre la perception des pratiques de RSE par les employés orientée vers les acteurs sociaux/non sociaux et l'identification organisationnelle des employés au sein des PME béninoises ;
- Analyser l'effet de la perception des pratiques de RSE par les employés orientée vers les consommateurs sur l'identification organisationnelle des employés dans les PME béninoises ;
- Analyser l'effet de la perception des pratiques de RSE par les employés orientée vers les employés eux-mêmes sur leur identification organisationnelle dans les PME béninoises.

Cette recherche présente de nombreux intérêts.

Au **plan théorique**, elle a pour ambition d'enrichir une littérature sur une problématique encore peu explorée à ce jour autour des questions relatives à la perception des pratiques de RSE et à l'identification organisationnelle des employés au sein des PME.

---

<sup>6</sup> Cette recherche tire sa genèse d'un entretien que nous avons eu avec certains employés spécifiquement dans les PME au mois de mai 2014 au cours duquel certains ont exprimé la nécessité d'une recherche qui porterait sur la problématique de l'impact de la RSE sur les attitudes des salariés au travail dans les PME béninoises. Par ailleurs, certains chefs des Ressources Humaines ont par la même occasion précisé que « Toutes les personnes qui se sont aventurées sur le sujet ont abandonné ». Quelle opportunité à saisir et quel défi que d'essayer de contribuer, par notre recherche, à la production des connaissances sur cette épineuse problématique ! C'est pour cette raison que notre mémoire de recherche du Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) portait sur le thème intitulé « RSE et attitudes des salariés au travail dans les PME béninoises ». De ce fait, notre sujet de recherche de départ a naturellement évolué vers l'étude des PME. Au demeurant, nous avons jugé nécessaire de travailler sur le sujet intitulé « Influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés dans les PME béninoises » dans notre processus doctoral.

Au **plan méthodologique**, ce travail de recherche s'inscrit dans une étude qualitative exploratoire suivie d'une étude quantitative destinée à valider les instruments de mesure construits et à tester notre modèle de recherche.

Au **plan managérial**, cette thèse aide à mettre en lumière un terrain d'investigation original et peu étudié auparavant : celui du contexte des PME. C'est un sujet d'une grande importance pour toutes les Parties Prenantes (Entreprise, Public et État). Notons qu'au Bénin, très peu de travaux ont porté sur la relation entre la perception qu'ont les employés des pratiques de RSE et l'identification organisationnelle des employés des PME.

Cette thèse prend appui sur la **théorie de l'identité sociale et celle de l'échange social**. Très souvent mentionnée dans les recherches en sociologie et en psychologie organisationnelle, ces théories constituent aujourd'hui une référence pour la compréhension des décisions des employés en entreprise. Pour la validation empirique de cette thèse, nous avons adopté une posture positiviste aménagée. Le modèle obtenu par une démarche hypothético-déductive a été testé par une méthode quantitative.

En ce qui concerne la nature de la question, les objectifs et les particularités de notre recherche, nous nous sommes confortés bien évidemment dans le choix d'une **méthodologie de recherche mixte : qualitative exploratoire et quantitative confirmatoire**. Ce choix est justifié par le fait que la méthodologie mixte a pour nature d'équilibrer la collecte efficace des données et d'analyser ces données fournies par le contexte. Autrement dit, les données qualitatives donnent les informations contextuelles et favorisent la compréhension et l'interprétation des données quantitatives, et les données quantitatives s'emparent vite et efficacement de grandes quantités de données des grands groupes de Parties Prenantes. En outre, nous avons choisi l'enquête comme mode d'accès au terrain parce qu'elle permet non seulement d'obtenir à la fois des données qualitatives et quantitatives mais aussi parce qu'elle est adaptée à de nombreux contextes de recherche.

### **3. Plan de la thèse**

Cette thèse est organisée en deux parties. La première partie analyse les apports théoriques relatifs aux comportements stratégiques en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et à l'identification organisationnelle des employés dans les PME. Tandis que la seconde est axée sur les choix méthodologiques et l'analyse des résultats de la recherche. Chaque partie est subdivisée en deux chapitres. Le premier chapitre synthétise les travaux antérieurs sur le

concept de la RSE contextualisé dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) béninoises. Il se structure en trois sections. La première s'intéresse aux particularités des PME, la deuxième tient aux singularités de la RSE et la troisième valide l'identification organisationnelle des employés face à la RSE suite aux comportements des dirigeants des PME. Le deuxième chapitre mobilise le cadre théorique pour apprécier la relation entre la RSE et l'identification organisationnelle des employés dans les PME. Il est scindé en trois sections. La première concerne la sensibilisation et la perception des Parties Prenantes (acteurs sociaux/non sociaux, consommateurs et employés) à l'adéquation et aux motivations des politiques de RSE. La deuxième établit les théories explicatives de l'identification organisationnelle des employés. La troisième et dernière section conceptualise le modèle théorique de la recherche et la justification des hypothèses. Le troisième chapitre présente notre position épistémologique et les choix méthodologiques de la recherche que nous justifierons. Enfin, le quatrième et dernier chapitre présente et analyse le contenu thématique des données qualitatives exploratoires et des données quantitatives confirmatoires issues de l'enquête par questionnaire d'une part puis vérifie les hypothèses émises, interprète et discute les différents résultats obtenus de l'analyse d'autre part. La conclusion générale synthétise les principaux résultats mis en évidence dans cette recherche. Elle en présente les apports et implications théoriques, méthodologiques et managériales puis en souligne également les différentes limites et débouche sur la formulation des pistes de recherches futures.

## **PREMIERE PARTIE**

### **COMPORTEMENTS STRATEGIQUES DES ENTREPRISES EN MATIERE DE RSE ET IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE DES EMPLOYES DANS LES PME : APPORTS THEORIQUES**

L'objet de notre recherche porte sur la capacité de la perception des pratiques de RSE à modifier l'identification organisationnelle des employés dans les PME béninoises.

Nous élaborons cette première partie de la thèse en deux chapitres. Le premier chapitre permet, à partir d'une revue de littérature, de présenter une synthèse des travaux antérieurs sur le concept de la RSE contextualisé dans les PME béninoises. Le deuxième chapitre a pour but de mobiliser le cadre théorique adéquat afin d'établir le lien entre la RSE pratiquée et l'identification organisationnelle des employés au sein des PME béninoises.

## **CHAPITRE 1 : RSE pratiquée dans les PME béninoises**

L'objectif de ce chapitre consiste à définir la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) comme un construit multidimensionnel latent et non apparent en présentant de prime abord une synthèse des travaux antérieurs sur la relation entre le concept de la RSE contextualisé dans les Petites et Moyennes Entreprises (PME) béninoises et l'identification organisationnelle des employés suite aux comportements des dirigeants de ces PME en ce qui concerne la RSE. Nous structurons ce premier chapitre en trois sections. La première s'intéresse aux particularités des PME béninoises. La deuxième traite les singularités de la RSE pratiquée par les PME béninoises. Et nous consacrons la troisième section à l'identification organisationnelle des employés des PME.

### **Section 1 : Particularités des PME**

La présente section s'articule en sous-sections qui traitent les caractéristiques des PME et leur encadrement institutionnel (leur importance dans l'économie et leurs spécificités) dans le contexte béninois où nous précisons leur définition selon la charte en vigueur au Bénin.

#### **1.1. Une approche de définition de la PME**

Si le terme PME est communément admis et couramment utilisé pour désigner les Petites et Moyennes Entreprises, la réalité qu'il recouvre est très hétérogène. C'est ce qui explique sans doute pourquoi la communauté des chercheurs qui s'intéressent à la PME ne s'accorde pas sur une définition de celle-ci. Ainsi, le concept PME fait l'objet de plusieurs définitions variées que Wtterwulghé (1998) regroupe sous deux approches basées sur les critères quantitatifs et qualitatifs.

Les approches de la PME s'efforcent principalement de mettre en relief la dimension de celle-ci en privilégiant l'un ou l'autre aspect représentatif de la taille. La distinction entre la PME et la Grande Entreprise (GE) est basée sur de nombreux critères quantitatifs, à titre unique ou combinés entre eux, dont les plus couramment utilisés sont : le capital, le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, la part de marché, les investissements. D'autres utilisent les critères tels que le total bilantaire, la capacité de production, la production annuelle, les surfaces occupées, le rayon d'activité géographique, les bénéfices, la valeur ajoutée, le patrimoine net, etc.

Plusieurs chercheurs présentent les limites d'une définition de la PME fondée sur un découpage statistique (Julien, 1994 ; Torres, 1999 ; Levratto, 2004) et réfutent l'idée commune stipulant

que le secteur des PME est homogène et que la principale caractéristique expliquant son comportement est la taille (Wilkinson, 1999 ; Jenkins, 2006).

Même si la taille est considérée comme un facteur clé, il existe d'autres dynamiques internes et externes et des caractéristiques structurelles, sociales et fonctionnelles qui les caractérisent (Avram et Kuhne, 2008) et qui pourraient influencer l'analyse de leurs comportements (Paradas, 2005 ; Jenkins, 2006). Entre autres, Julien et Marchesnay (1988) précisent que les définitions quantitatives sont limitées du fait « qu'elles relèvent de l'approche économique traditionnelle qui se refuse de pénétrer à l'intérieur de la boîte noire de l'entreprise » et ainsi l'accent est mis sur les spécificités de l'organisation interne de l'entreprise (Gervais, 1978 ; Julien et Marchesnay, 1988 ; Schumacher, 1974, Torres, 1999).

Quant aux approches qualitatives, elles mettent l'accent sur les éléments distinctifs et caractéristiques de la PME à divers degrés dont principalement l'aspect humain.

Ces deux approches sont nécessaires et complémentaires car, leur prise en compte simultanée permettra de cerner au mieux les comportements des PME béninoises sur le marché en vue de mieux orienter toute réflexion stratégique à leur profit.

## **1.2. La PME au Bénin**

Plusieurs définitions étaient utilisées au Bénin. Elles proviennent des organismes publics (Code des Investissements, Fisc, Fonds National d'Investissement, Bureau d'Information Commercial, la Chambre de Commerce et d'Industrie), de certaines structures d'encadrement (CePEPE, PAPME, PADME) et du secteur privé (Banques). Dans le cadre de notre recherche, nous retenons la définition de la charte des PME/PMI.

Aux termes de la charte nationale des PME/PMI<sup>7</sup>, il est désormais considérée comme « Petite et Moyenne Entreprise au Bénin, toute entreprise légalement constituée, tenant une comptabilité régulière, qui n'est pas une filiale de multinationale et qui satisfait aux critères d'un effectif de cinq (05) à quatre-vingt-dix-neuf (99) employés permanents, puis d'un capital social compris entre un million (1.000.000) et cinquante millions (50.000.000) de FCFA. A ce titre, trois grandes catégories d'entreprises composent les PME.

- Les Micro Entreprises<sup>8</sup> remplissant les conditions suivantes :
  - o disposer d'un effectif inférieur à cinq (05) employés ;

---

<sup>7</sup> Charte nationale des PME/PMI (article 3, pp.7-8)

<sup>8</sup> Charte nationale des PME/PMI (article 4, p.8)

- tenir une comptabilité très allégée ;
- être inscrit au registre de commerce et au crédit mobilier ;
- ne pas être astreint à la déclaration d'impôts ;
- disposer d'un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égal à 5 000 000 FCFA.

Les employés sont souvent des membres de la famille et les contacts avec le monde de gestion moderne sont dénués de formalités.

- Les Petites Entreprises<sup>9</sup> caractérisées par :
  - un effectif compris entre cinq (05) et quarante-neuf (49) employés ;
  - une comptabilité conforme au système national en vigueur au Bénin et compatible avec les dispositions de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) ;
  - un chiffre d'affaires hors taxe annuel de cinq (05) à cent cinquante (150) millions de francs CFA ;
- Les Moyennes Entreprises<sup>10</sup> sujettes à :
  - disposer d'un effectif compris entre cinquante (50) et quatre-vingt-dix-neuf (99) employés ;
  - tenir une comptabilité conforme au système national en vigueur au Bénin et compatible avec les dispositions de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) ;
  - réaliser un chiffre d'affaires annuel hors taxes, compris entre cent cinquante (150) millions et deux (02) milliards de francs CFA.

Dans la réalité, la quasi-totalité des unités économiques béninoises est constituée de Micro, Petites et Moyennes Entreprises. Elles exercent leurs activités en marge des lois et règlements en vigueur, exploitant ainsi la faible capacité des pouvoirs publics à faire respecter la législation. Les entreprises sont peu ou pas du tout préparées pour entreprendre. En général, ces promoteurs de PME opèrent dans le secteur agricole et celui des services, notamment le commerce et constitue une frange importante du secteur informel.

Les PME béninoises sont dans un état de dénuement presque total. Leurs ressources humaines, matérielles et financières sont en deçà des minima requis pour affronter la concurrence sur les

---

<sup>9</sup> Charte nationale des PME/PMI (article 5, p.9)

<sup>10</sup> Charte nationale des PME/PMI (article 6, p.9)

marchés sous-régionaux et internationaux. En outre, les méthodes de travail de ces entreprises sont rudimentaires, pénibles et peu rentables.

### **1.3. Les caractéristiques des PME béninoises**

Le recours à la littérature nous a permis de rencontrer des précisions globales sur les caractéristiques des PME à savoir :

- une petite taille en termes d'emplois ;
- **une gestion personnalisée et centralisée généralement dans les mains d'un seul homme, à la fois propriétaire et dirigeant ;**
- une faible spécialisation du personnel avec des collaborateurs souvent polyvalents ;
- une stratégie peu formalisée, plutôt intuitive ;
- un système de communication externe très à l'écoute du marché, basé sur les contacts directs et les réseaux avec un contact personnel entre la direction et la clientèle ;
- un système de communication interne rapide et peu formalisé avec un contact personnel entre la direction et les employés ;
- une structure assez plate avec peu de niveaux hiérarchiques ;
- une relation étroite avec la collectivité locale ;
- un manque de position de force pour les négociations ;
- une difficulté d'obtenir des capitaux.

Nous avons pu observer que les PME béninoises présentent presque les mêmes caractéristiques que celles rencontrées dans la littérature. Et d'ailleurs, la deuxième caractéristique identifiée et mise en gras est la plus perceptible au sein des PME béninoises et réside juridiquement dans la prédominance de la forme individuelle sur la forme sociétaire. La forme la plus commune de ces PME est celle du dirigeant-propriétaire ou d'entreprise familiale, où la propriété et le pouvoir coïncident. La symbiose propriétaire-dirigeant/entreprise fait alors que les objectifs du propriétaire-dirigeant se transforment en ceux de l'entreprise. Cet aspect confère à ce propriétaire-dirigeant la légitimité de décider et de gérer les ressources de l'entreprise. C'est pourquoi le comportement des PME est souvent compris en termes de caractéristiques psychologiques de l'entrepreneur ou du « propriétaire-manager ». Les PME ont tendance à avoir un style de management personnalisé, caractérisé par un faible contrôle externe de leur environnement ainsi qu'un désir fort de rester indépendant. Les décisions sont fortement influencées par les intuitions et les valeurs personnelles du dirigeant plutôt que par la rationalité et la planification sur le long terme. C'est pourquoi au Bénin, la plupart des PME sont souvent

accusées de myopie stratégique et ne résistent pas aux chocs de crises. Toutefois, leur importance est très significative dans l'économie nationale.

#### **1.4. L'encadrement institutionnel des PME au Bénin**

Sur le plan institutionnel, hormis les services techniques classiques du Ministère chargé de la promotion des PME/PMI, qui de par leurs missions traditionnelles devraient concourir au développement du secteur privé, un certain nombre d'institutions d'appui au secteur ont été mises en place parmi lesquelles on peut citer : le Centre de Promotion et d'Encadrement des PME (CePEPE), l'Agence de Promotion de la PME (PAPME), le Projet d'Appui et de Développement de la Micro-Entreprise (PADME), le Campus Bénin, etc. La mission principale de ces institutions est d'aider les entrepreneurs à monter leurs propres affaires et à les appuyer dans la recherche de financement de leurs projets d'investissement pour favoriser la création d'un nombre considérable de PME dont l'importantissime rôle n'est plus à démontrer.

#### **1.5. La place et le rôle des PME dans l'économie béninoise**

L'environnement économique béninois est caractérisé par un secteur formel (moderne) et un secteur informel très présent et actif.

##### **1.5.1. Le secteur formel**

Les PME sont généralement présentées comme le pilier d'une croissance économique saine, grâce à l'emploi de jeunes talents d'entrepreneurs et au développement de capacités productives qui favorisent la concurrence, l'innovation et leur participation dans le maintien de l'équilibre de la balance commerciale. Les PME béninoises constituent une composante importante du paysage économique et social, représentant plus de 95% des entreprises privées (CAE<sup>11</sup>, 2010). Les micro-entreprises sont fortement majoritaires principalement dans les services informatiques, l'hôtellerie-restauration ainsi que dans la recherche et développement.

Dans les pays en voie de développement, il a été admis que les PME contribuent de manière significative à la création d'emplois, au développement et à la lutte contre la pauvreté.

---

<sup>11</sup> Cellule d'Analyse Economique

Les mêmes tendances se confirment au Bénin où plus de 99% des entreprises sont des PME et concentrent plus de deux tiers des emplois (INSAE<sup>12</sup>, 2007 ; RGE<sup>13</sup>-2, 2008). En effet, sur les plans économique et social, les PME béninoises représentent plus de 80% des emplois et plus de 70% du total des entreprises béninoises (CAE, 2010) ; elles contribuent pour plus de 15% au Produit Intérieur Brut (PIB).

La taille des PME leur confère dynamisme et facilité d'adaptation, ce qui favorise leur participation active à la croissance économique, à la cohésion sociale, à la création d'emplois et au développement local. L'importance en nombre et en emplois des PME n'est plus à prouver. Elles sont dans ce sens un moteur essentiel pour l'économie nationale. Cependant, elles restent des institutions productives fragiles face aux chocs économiques d'envergure. Sans mesures d'accompagnement, ces chocs exogènes peuvent remettre en cause l'existence de ces entreprises et engendrer des effets néfastes sur la croissance et l'emploi de tout le pays.

Les PME réussissent souvent à dégager des valeurs ajoutées substantielles malgré leurs moyens de financement limités. Une assistance permanente à leur développement peut s'avérer un instrument dynamique de relance de la croissance économique. Toutefois, le constat est avéré que ces PME sont nombreuses dans le secteur informel.

### **1.5.2. Le secteur informel**

La proximité du Bénin avec le Nigeria et l'inefficacité du contrôle douanier aux frontières des deux pays imputent au secteur informel une prépondérance dans l'économie nationale. En effet, l'entreprise béninoise est généralement confrontée à une farouche concurrence des produits venant du Nigeria de façon illicite. Les données de ce secteur ne sont pas toujours connues par les dirigeants de PME et sont donc difficilement maîtrisables par ceux-ci qui sont censés pourtant en tenir compte dans toutes leurs décisions stratégiques.

Ce secteur informel, très instable, constitue une force concurrentielle redoutable pour les entreprises installées au Bénin qui doivent tenir compte de son impact lors de la prise et de la mise en œuvre de leurs décisions stratégiques. Néanmoins, elles servent parfois de soutien à la Grande Entreprise par la conclusion de contrats de sous-traitance.

---

<sup>12</sup> Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique

<sup>13</sup> Recensement Général des Entreprises

Au Bénin, les mesures d'accompagnement des PME ne se réduisent pas seulement à la création de la valeur ajoutée et de l'emploi mais concourent également à la solidité de l'économie, à la multiplication des entrepreneurs, à la réduction de la pauvreté, à la sauvegarde de la culture locale, à l'industrialisation, à l'essor technologique et surtout à la rénovation du secteur informel.

Toujours est-il que les PME béninoises ont leurs propres spécificités.

## **1.6. Les spécificités des PME béninoises**

Sur le plan économique, les PME béninoises se distinguent par :

- la faiblesse des actifs immobilisés (un faible niveau du capital, un faible niveau des investissements, un processus de fabrication et une technologie relativement simples c'est-à-dire une faible intensité capitaliste). De plus, la souplesse organisationnelle et la forte capacité d'adaptation de ces PME impliquent la constitution d'une grande masse de capitaux à court terme susceptible d'être transformée en liquidité en cas de besoin ;
- l'utilisation des capitaux propres et des prêts familiaux (le recours aux capitaux propres, le recours à l'endettement et la pratique de l'autofinancement) ;
- la diversification des investissements (la création et la conduite simultanées de plusieurs entreprises parallèles) ;
- l'absence de frontière entre le patrimoine de l'entreprise et celui du propriétaire-dirigeant (confusion des comptes propres de l'entreprise et du propriétaire-dirigeant).

Sur le plan social, les PME béninoises assurent la création d'emplois pour résorber le taux de chômage qui constitue un problème récurrent de premier ordre dans le monde entier, du fait de l'accroissement démographique. La solution la plus adéquate au Bénin est d'encourager les PME à absorber les jeunes sortis de différents centres de formation. Les PME béninoises jouent alors le rôle de stimulateur continu de la création d'emplois. Elles permettent la création d'un maximum d'emplois, stables et rémunérateurs, dans les plus brefs délais, la main d'œuvre recrutée n'étant pas nécessairement d'une grande spécialisation. Etant donné la taille réduite des PME, le nombre global d'employés s'élève proportionnellement avec celui des projets. L'économie de capital que réalisent beaucoup de PME permet au développement de ce secteur d'être considéré comme un moyen efficace de s'attaquer au problème du chômage au Bénin.

En revanche, nous constatons quelques entraves au développement des PME béninoises qui pourraient engendrer leur disparition. Il s'agit :

- de l'inexistence d'étude de faisabilité ;
- de la mauvaise étude de marché (pas d'enquête, données statistiques non adaptées) ;
- de la création d'entreprise d'opportunité (marché public, financements) ;
- du manque d'encadrement (insuffisance de centre d'encadrement et manque d'informations) ;
- du manque d'aptitude (formation, hésitation, mauvaise gestion) ;
- de la lourdeur administrative (retard ou blocage de la délivrance de certaines autorisations) ;
- du manque de financement (inexistence de garantie, risque très élevé pour les banques) ;
- des facteurs de production (matières premières, électricité, eau ... ) ;
- de la pression fiscale et de l'importation de produits concurrentiels ;
- de la mauvaise gestion de l'entrepreneur (le marché, les finances, la croissance ... ) ;
- du manque de structures d'accompagnement financier adaptées ;
- de la mauvaise gestion des marchés publics (non respect par certains agents administratifs des mesures de facilitation de l'accès des PME aux marchés publics) ;
- du retard de paiement par l'Administration des services fournis par les PME (augmentation des frais bancaires, dysfonctionnement au sein de l'entreprise).

Au regard de cet état de choses et pour améliorer l'environnement du monde de l'entrepreneuriat au Bénin, l'Etat a engagé des réformes à travers la mise en place :

- d'un Guichet Unique de Formalisation des Entreprises (GUFE) ;
- d'une Agence pour la Promotion des Investissements et des Exportations (APIEX) ;
- d'un Business Center Promotion (élaboration de Plans d'affaires, orientation vers les structures de financement) ;
- d'un Programme National de Restructuration et de Mise à Niveau (PRMN) ;
- d'une Agence Nationale des PME (ANPME) ;
- d'un Programme Spécial de Promotion des PME/PMI ;
- d'un Programme de Promotion de l'Elevage et de l'Agriculture (PPEA) ;
- d'une Agence Béninoise de Normalisation (ABENOR).

A cet effet, quelques propositions ont vu le jour, à savoir :

- évaluer chacune des réformes engagées ;
- définir et établir la meilleure synergie entre les réformes engagées ;
- doter les réformes de ressources financières suffisantes et objectives ;

- doter le Fonds National de Garantie de moyens adéquats pour accompagner plus de PME ;
- mettre en place une structure de capital investissement ou de capital risque ;
- accroître la veille économique ;
- augmenter l'assiette de l'impôt et diminuer la pression fiscale.

Et pourtant, les résultats enregistrés jusque-là sont loin d'être satisfaisants.

## **Section 2 : Singularités de la RSE pratiquée par les PME béninoises**

Il est avéré que la RSE est une pratique que l'on retrouve essentiellement dans les Grandes Entreprises (GE). Toutefois, en Afrique, la PME représentant le modèle de l'entreprise, on y pratique également de la RSE. Ainsi, la présente section traite l'historique et les caractéristiques de la RSE (les définitions, les dimensions de la RSE, l'informel, leur rôle diffus et l'interaction des membres) pratiquée dans les PME béninoises, de ses spécificités ainsi que des ambiguïtés de ces spécificités-là pour les PME.

### **2.1. La RSE : Bref aperçu historique**

La responsabilité sociale a un coût et elle repose à l'origine sur des obligations humanitaires envers les employés, les clients et autres (Ma et al, 2017). La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) n'est pas une question nouvelle pour les études universitaires et elle est surtout populaire dans le domaine de la gestion (Gond et al, 2017 ; Yue, 2016). Avec la concurrence croissante dans l'économie mondiale et la gestion internationale, la RSE a gagné en importance (Chen et Zhang, 2016). Chen et Zhang (2016) affirment que la RSE a été considérée comme une attitude et une pratique stratégiques et que le concept de RSE et la littérature connexe ont une longue histoire.

Dans son expression et sens actuels, la RSE est essentiellement liée au contexte nord-américain de l'après Deuxième Guerre mondiale (Charles et Hill, 2004 ; Glavas, 2016a). C'est l'ouvrage de Bowen (1953) « Responsabilités sociales de l'homme d'affaires » qui posa les fondements de la RSE. Depuis, la RSE est devenue un thème de recherche à l'origine d'un nouvel espace académique à savoir « *business and society* ». Ce dernier s'intéresse aux relations entre l'entreprise et son environnement sociétal (De Roeck et Maon, 2018). A partir de cette époque, plusieurs auteurs ont travaillé sur ce thème à l'instar de McGuire, (1960), Steiner, (1971) ; Caroll, (1979) ; (1991) ; (1999) ; Auperle et al, (1985) ; Wood, (1991). Après avoir préoccupé

les chercheurs américains (Davis, 1973 ; Caroll, 1979 ; Auperle et al, 1985) et suscité quelques controverses émanant d'académiciens libéraux (Levitt, 1958 ; Friedman, 1970), la recherche sur la RSE diminuera d'intensité à partir du milieu des années 1980 et muera vers d'autres concepts comme la citoyenneté de l'entreprise ou l'approche par les Parties Prenantes (Caroll, 1999). Pasquero (2005)<sup>14</sup> souligne l'origine américaine de la notion de RSE dans une perspective historique en identifiant quatre formes de RSE (Tableau 3) :

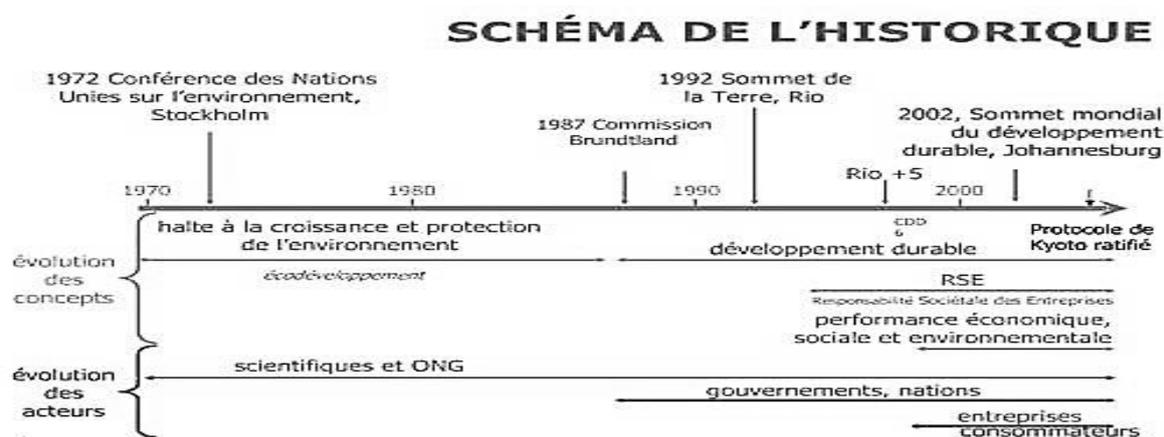
**Tableau 2:** Les sources américaines de la RSE selon Pasquero (2005)

Années	Forme de RSE	Face à	Perspectives
1880-1920	RSE « provoquée »	Une réglementation de marché	Les prix abusifs ont conduit à la formulation des lois antitrust
1920-1940	RSE « encadrée »	Un régime d'association « Etat-Entreprise »	Coordination économique et autorégulation sectorielle
1960- 1980	RSE « obligatoire »	Une réglementation sociétale	Problématiques de qualité de vie et avec un regard des agences de réglementation
2000	RSE « volontaire »	Une réglementation valorisant l'efficacité	Des déréglementations du « moment libéral »

Source : Adapté de Pasquero (2005)<sup>15</sup>

Manifestement, le contexte socio-culturel américain, notamment dans ses particularités religieuses, sociales, politiques et culturelles était approprié à l'émergence de la RSE (Jones et al, 2017 ; Pasquero, 2004), expliquant que le berceau de la RSE est l'Amérique. Nombreux sont les textes qui sont à l'origine de la RSE et même les mouvements sociaux et courants de pensée (Figure 2).

**Figure 2 :** L'historique des origines de la RSE



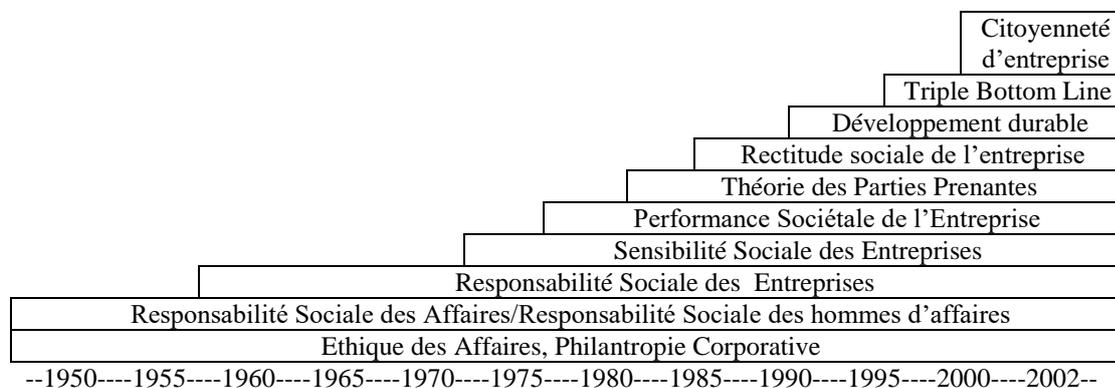
Source : Adapté de Mansour (2015)

<sup>14</sup> Pasquero J. (2005), « la responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », dans Bouthillier-Turcotte M.-F. et Salmon A. (dir.), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Presses universitaires du Québec, Montréal.

<sup>15</sup> Cité par Pesqueux Yvon (2009) dans « La RSE ou l'épuisement d'un thème de gestion » dans Gouvernance, éthique et RSE, état des lieux et perspectives, Lavoisier, P.53.

Mais l'élargissement du concept RSE a produit des concepts périphériques dont le passage d'un concept à l'autre fut progressif. Par conséquent, la figure 3 démontre que les différentes recherches sur la RSE ont été enrichies d'une manière continue par ces différents concepts. Cet élargissement du concept a également impacté ses modes de mesure.

**Figure 3 :** Le développement progressif de la RSE et l'émergence des concepts dérivés



Source : Adapté de Mahon (2003) dans Boussoura (2012, p45) et Mhissen-Mhedhebi (2017, p30)

Aujourd'hui, la RSE est au centre des débats politiques et économiques et devient un phénomène mondial. Le *Global Reporting Sustainability de l'ONU* et l'*ISO 26000* de l'Organisation Internationale de Normalisation s'y intéressent davantage.

Plus récemment, ce concept s'est exporté au-delà des frontières américaines pour coloniser l'Europe, les pays asiatiques et africains, ce qui a amené Scholte (2001) à le qualifier de « concept global ».

En Europe, la RSE émergea de deux manières différentes. La première manière fut une réponse des entreprises à des revendications émanant de la société civile et la seconde fut plus proactive de la part d'un certain nombre d'entreprises rendues conscientes de certains enjeux et soucieuses de participer à une société plus équilibrée.

En Asie, la RSE (telle qu'elle est comprise dans les pays occidentaux) est relativement nouvelle bien que la relation entre les entreprises et la communauté ait toujours été une dimension importante des structures sociales.

En Afrique, la popularité du concept de RSE est relativement récente. Celle-ci a émergé de façon assez abrupte, avec des interventions partielles, et en premier lieu dans les entreprises multinationales qui possédaient déjà des connaissances, des expériences et qui étaient à l'écoute de nombreux débats dans les pays de la Communauté Européenne et d'Amérique du Nord,

depuis une décennie au moins avant les pays du Sud (Simen, 2018, p6). La RSE reste cependant peu connue et rarement formalisée par les entreprises, car elle est encore mal connue d'une grande majorité des dirigeants et cadres d'entreprises du continent. Dans les pays africains, la dimension sociale du développement est la plus valorisée (Gendron et Turcotte, 2011 ; Ballet et al, 2005 ; Dubois, 2009, Youssoufou, 2014). La RSE convainc aujourd'hui de plus en plus d'acteurs économiques et se diffuse peu à peu partout.

Plus précisément au Bénin, le rayonnement de la RSE n'est pas perceptible aussi bien dans les activités économiques que dans les décisions des entreprises. Bien que les pratiques RSE soient volontaires, un ensemble de dispositions structurelles et réglementaires pour leur encadrement et leur promotion s'impose d'autant qu'une revue documentaire au niveau national nous a permis de constater une quasi-absence de textes législatifs spécifiques à la RSE.

## **2.2. Les caractéristiques de la RSE pratiquée dans les PME béninoises**

Elles présentent les définitions, les dimensions de la RSE pratiquée dans les PME béninoises tant du secteur formel que du secteur informel, la place centrale des employés, l'encadrement institutionnel de la RSE, le rôle diffus et l'interaction des membres au sein des PME béninoises.

### **2.2.1. Les définitions de la RSE**

La responsabilité sociale peut se définir par le champ d'action qu'on lui confère. Ainsi, différents auteurs ont été distingués par l'étendue de leurs approches. Les définitions présentées dans le tableau 3 montrent que le terme « social » est plus ou moins large et par conséquent, les définitions sont plus ou moins à géométrie variable aussi (Laarraf, 2010).

**Tableau 3:** Les définitions de la responsabilité sociale des entreprises

Auteurs	Responsabilité sociale
Bowen H. (1953)	« La responsabilité sociale des entreprises renvoie à l'obligation, pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société ».
Chamberlain N. (1953) <sup>16</sup>	« action que l'on attend de la part de la direction d'entreprise et des syndicats en respect de leurs partisans dans une situation donnée (actions qui peuvent être ou qui sont demandées) comme situation de droit, qu'elles soient légales ou non légales » <sup>17</sup>
Davis (1960)	La responsabilité sociale des entreprises renvoie aux « décisions et actions prises pour des raisons qui dépassent l'intérêt économique et technique direct de la firme ».

<sup>16</sup> Cité par Zenisek (1979, p361).

<sup>17</sup> La traduction de «*Action that the leadership in business and unions are expected to take with respect to their following in a given situation (actions that can be or are demanded) as matters of right, whether legal or non legal*».

Friedman (1962)	« Rien n'est plus dangereux pour les fondements de notre société que l'idée d'une responsabilité sociale des entreprises autre que de générer un profit maximum pour leurs actionnaires ».
Mc Guire (1963)	« L'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ses obligations ».
Backman (1975)	« La responsabilité sociale renvoie aux objectifs ou aux raisons qui donnent une âme aux affaires plutôt que la recherche de la performance économique ».
Akerman et Bauer (1976)	« Par l'expression responsabilité sociale, on entend l'obligation d'assumer quelque chose. Or, une approche en termes de sensibilités (Responsiveness) est plus juste, car elle permet de répondre à la demande sociale plutôt que de décider de quoi faire ».
Hay, Gray et Gates (1976)	« La responsabilité sociale pousse les entreprises à prendre des décisions et à s'engager dans des domaines variés tels que : les problèmes de pollution ...les problèmes de pauvreté et de discrimination raciale...et d'autres problèmes sociaux ».
<b>Carroll A. (1979)</b>	<b>« La responsabilité sociale de l'entreprise englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers des organisations à un moment donné »<sup>18</sup>.</b>
Jones T. (1980)	« La responsabilité sociale de l'entreprise est la notion (ou l'idée) selon laquelle les entreprises ont une obligation envers les acteurs sociétaux autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles » <sup>19</sup> .
Capra et Spretnak (1984)	« La responsabilité sociale inclut le domaine économique ; la justice sociale ; le contrat social ; les droits sociaux et civils, spécialement pour les femmes et les minorités » <sup>20</sup> .
Wartick et Cochran (1985)	« Les responsabilités sociales sont déterminées par la société, et les tâches de la firme sont : (a) d'identifier et d'analyser les attentes changeantes de la société en relation avec les responsabilités de la firme; (b) de déterminer une approche globale pour être responsable face aux demandes changeantes de la société; (c) de mettre en œuvre des réponses appropriées aux problèmes sociaux pertinents » <sup>21</sup> .
Anderson J. (1986)	La responsabilité sociale d'une entreprise s'exerce dans trois domaines principaux : « i) un respect total des lois internationale, fédérale, étatique et locale; ii) normes et procédures morales et éthiques à l'intérieur desquelles les firmes opèrent et iii) les donations philanthropiques » <sup>22</sup> .
Wood D. (1991)	« L'idée de base de la responsabilité sociale est que l'entreprise et la société sont entremêlées plutôt que des entités distinctes; ainsi, la société a certaines attentes par rapport au comportement et résultats spécifiques des entreprises » <sup>23</sup> .
Amadiou J.F (1999)	La responsabilité sociale de l'entreprise « est une notion qui recouvre l'ensemble des conséquences humaines et sociales de son (l'entreprise) fonctionnement et de son activité ».
Holme et Watts (2000)	La RSE est un concept qui améliore les conditions de vie de la société, amène l'organisation à se comporter de manière éthique et aide à la croissance des pays.
<b>Livre Vert de l'UE, (2001)</b>	<b>« Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les Parties Prenantes ».</b>
La Conference Board du Canada (2001)	« La relation globale d'une compagnie avec tous les intervenants dont les actionnaires, les employés, les collectivités, les fournisseurs et les compétiteurs. La responsabilité sociale comporte différents aspects, tels que des investissements à vocation communautaire, la relation avec les employés, la création et la préservation des emplois, la gestion de l'environnement et le rendement financier »

<sup>18</sup> La traduction de « *The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical, and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time* ».

<sup>19</sup> La traduction de « *Corporate social responsibility is the notion that corporations have an obligation to constituent groups in society other than stockholders and beyond that prescribed by law or union contract* ».

<sup>20</sup> La traduction de « *social responsibility : including the economic domain; social justice; prevention of suffering though inequality in transaction; social contract; social and civil rights of (especially) women and minorities* ».

<sup>21</sup> La traduction de « *social responsibilities are determined by society, and the tasks of the firm are : (a) to identify and analyze society's changing expectations relating to corporate responsibilities, (b) to determine an overall approach for being responsive to society's changing demands, and (c) to implement appropriate responses to relevant social issues* ».

<sup>22</sup> La traduction de « *1) Total compliance with international, federal, state, and local legislative laws and acts; 2) Moral and ethical standards and procedures under which the firm will operate; and 3) Philanthropic giving* ».

<sup>23</sup> La traduction de « *the basic idea of corporate social responsibility is that business and society are interwoven rather than distinct entities ; therefore, society has certain expectations for appropriate business behavior and outcomes* ».

Triomphe C.E (2002)	La responsabilité sociale de l'entreprise consiste à prendre, de manière volontaire, des responsabilités qui vont au-delà de la loi et des règlements. <sup>24</sup>
Gond.JP et Igalens J. (2003)	« La responsabilité sociale renvoie à la nature des interactions entre l'entreprise et la société, et formalise l'idée selon laquelle l'entreprise, du fait qu'elle agisse dans un environnement qui est à la fois social, politique et écologique, doit assumer un ensemble de responsabilités au-delà de ses obligations purement légales et économiques »
Capron et Quairel-Lanoizelée (2004, 2007)	« La responsabilité sociale de l'entreprise est circonscrite au niveau de l'entreprise comme l'application des valeurs du développement durable »
Dietrich A et Pigeyre (2005)	« Sont considérées et dites responsables, ainsi que contribuant au développement durable, les entreprises qui parviennent à intégrer la dimension sociale de la mondialisation »
Frederick (2006)	La RSE repose sur trois idées fondamentales qui suggèrent que les dirigeants d'une organisation prennent en considération le public, soutiennent la concurrence avec les ressources de l'entreprise et mènent des activités bénévoles en tant que reflet du soutien de la vie professionnelle au bien-être social.
<b>Turker (2009b)</b>	<b>La RSE est définie comme des comportements organisationnels qui vont au-delà de l'intérêt économique et ont pour but d'affecter positivement les Parties Prenantes.</b>
Aguinis (2011)	La RSE comme « des activités et des politiques organisationnelles particulières prenant en compte la performance économique, sociale et environnementale dans le cadre des attentes des Parties Prenantes ».
Barakat et al (2016).	C'est un concept par lequel les responsables d'organisation définissent des politiques de responsabilité sociale et se sentent responsables de la mise en œuvre de leurs politiques en matière d'objectifs et de valeurs sociales.
La norme ISO 26000	Responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui : <ul style="list-style-type: none"> <li>- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société</li> <li>- prend en compte les attentes des Parties Prenantes</li> <li>- respectent les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales et</li> <li>- est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.</li> </ul>

Source: Adapté de Decock (2010)<sup>25</sup> et Halil et al (2019)<sup>26</sup>

Parmi toutes ces définitions, celles de Carroll (1979, 1991) restent les plus exploitées avec celles du Livre Vert de la Commission Européenne (2001, 2011). Selon Carroll (1979, 1991), la RSE a quatre (04) indicateurs d'ordre économique, juridique, éthique et philanthropique (Ilkhanizadeh et Karatepe, 2017 ; Lee et al, 2013). Faire du profit, concurrencer les autres entreprises, l'efficacité des activités opérationnelles, etc. constituent l'indicateur économique de la RSE, tandis que le respect des règles et des réglementations en sont des indicateurs juridiques (Carroll, 1991; Lee et al, 2012). Les indicateurs éthiques sont liés à la connaissance des normes éthiques et à leur respect alors que les indicateurs philanthropiques sont liés au fait d'agir comme de bons citoyens corporatifs (Ilkhanizadeh et Karatepe, 2017).

Le premier argument du modèle de RSE est que les entreprises devraient être responsables de réaliser un profit (Yue, 2016 ; Mahenthiran et al, 2015) et d'atteindre leurs objectifs

<sup>24</sup> Triomphe, C.E (2002) « Responsabilité sociale, une révolution ? », Libération, 11 février 2002.

<sup>25</sup> Thèse de Christel Decock-Good (2000), « Des déterminants de la responsabilité sociale des entreprises : le cas du mécénat », Direction Professeur. B. Colasse, Université Paris Dauphine.

<sup>26</sup> Halil Emre Akbas, Serdar Bozkurt, Sadiye Oktay et Semih Yilmazer (2019). Analyzing the Effect of Corporate Social Responsibility Perception on Organizational Identification from Employee Perspective. Chapitre 4, pp65-81, Ouvrage collectif, 2 juin 2019.

économiques (Kim et al, 2017). Les dirigeants d'entreprise devraient se concentrer sur le service des objectifs économiques de l'entreprise et de ses actionnaires et rendre ces objectifs durables malgré les impacts de la société (Mouly Potluri et al, 2010). Les stratégies de profit et un fonctionnement efficace sont des indicateurs financiers. Ainsi, les actionnaires réalisent des bénéfices et les employés peuvent travailler (Evans et Davis, 2014). Les entreprises doivent obéir aux règles (Yue, 2016) et exercer leurs activités légalement (Kim et al, 2017; Mahenthiran et al, 2015).

Quant aux gestionnaires, ils doivent respecter la loi en évitant la pollution, la vente de produits nocifs et la restitution de fausses informations aux investisseurs (Mouly Potluri et al, 2010). Le respect des règles et la fidélité aux réglementations dans tous les services de l'entreprise sont des responsabilités légales (Evans et Davis, 2014). Les entreprises devraient être éthiques pour fournir des fonds propres (Yue, 2016), devraient respecter les règles éthiques même s'il n'y a pas de règle réglementaire (Kim et al, 2017), et les normes éthiques peuvent ne pas servir les objectifs économiques de l'entreprise (Mouly Potluri et al, 2010). Ces objectifs sont illustratifs de ces responsabilités éthiques, telles que le découragement de la consommation de biens nuisibles protégeant la nature ou le soutien aux groupes indigents. Evans et Davis (2014) illustrent également ces responsabilités en traitant équitablement les Parties Prenantes et en faisant preuve de transparence dans la prise de décision. Mahenthiran et al (2015) affirment que les responsabilités éthiques sont des actes volontaires et qu'il n'y a pas certaines normes concernant la définition des règles éthiques. Ils soutiennent que les attentes sociales affectent et encouragent la participation sociale des entreprises.

Les entreprises devraient servir la société en faisant preuve de responsabilités philanthropiques (Yue, 2016). Cette catégorie de responsabilités peut être désignée comme discrétionnaire ou volontaire (Mahenthiran et al, 2015). Selon Mouly Potluri et al (2010), les responsabilités discrétionnaires telles que les dons sans contrepartie, le parrainage de certaines activités ou le soutien d'organismes de bienfaisance sont entièrement volontaires. D'autres exemples de responsabilités volontaires comprennent les programmes de soutien travail-famille (Evans et Davis, 2014).

De tout ce qui précède, nous constatons l'absence d'une définition précise et unique de la RSE et ce, principalement pour deux raisons :

- d'une part, la RSE dépend de la perception que se font les individus de ce concept, qui est influencée par des dimensions culturelles (Allouche et al, 2004). Ces auteurs

montrent que l'analyse de l'historique de la RSE révèle une contingence culturelle du concept. Ce constat est partagé par Verschoor (2003) pour qui la définition de la RSE varie d'une région à une autre. En effet, selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), les Anglo-saxons ont tendance à comprendre la RSE comme un engagement volontaire, alors que les latins l'interprètent comme une obligation (contraignante).

- d'autre part, l'ambiguïté serait due aux enjeux théoriques, managériaux et idéologiques relatifs au concept comme le soulignent Lockett et al (2016). Ainsi, Gond et Déjean (2004) opèrent une distinction entre les définitions institutionnelles et académiques de la RSE. Selon ces auteurs, les définitions institutionnelles accordent une place centrale à la notion d'engagement de l'entreprise, spécifient que cet engagement doit aller au-delà des obligations et des attentes légales et que ces définitions sont assez hétérogènes et dépendent des axes privilégiés par les organismes. Ainsi, une entreprise définira la RSE en fonction de ses Parties Prenantes les plus pertinentes, alors que les institutions à caractère plus international auront tendance à privilégier les relations avec la communauté locale. Par contre, les définitions académiques se différencient par la volonté de fournir un cadre général indépendamment des objectifs propres à une organisation (Gond et Déjean, 2004). C'est le cas, par exemple, de la définition de McWilliams et Siegel (2001), selon laquelle la RSE est l'ensemble des actions visant le bien social au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est demandé par la loi.

Face à l'absence d'une définition consensuelle du concept de la RSE, une volonté d'harmoniser cette définition au niveau international a eu lieu ces dernières années. La nouvelle définition, complémentaire à la précédente, de la Commission Européenne (2011) expliquant la RSE comme «**la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société**» en est la preuve.

Une autre preuve de cette volonté d'harmonisation est mise en évidence à travers la norme ISO 26000 de l'Organisation Internationale de Normalisation qui donne une définition de la RSE en vue de satisfaire à la fois les Etats-Unis et l'Europe et qui est formulée comme suit : «Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement», se traduisant par un comportement transparent et éthique qui:

- contribue au développement durable, y compris la santé et le bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des Parties Prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;

- est intégrée dans l'ensemble de l'organisation et est mise en œuvre dans ses relations.

Cette définition est importante à cause des raisons suivantes :

- pour son caractère neutre en matière de RSE comme le souligne Gendron (2010), ce qui lui a permis de réunir les différents acteurs de la société même antagonistes pour quatre-vingt pays environ ;
- par ses cinq (05) questions centrales, elle regroupe l'essentiel des préoccupations sociales et environnementales et offre un panorama sur les déclinaisons possibles dans le monde de l'entreprise ;
- sa notoriété et sa proximité du monde de l'entreprise peuvent constituer un atout pour sa crédibilité et son appropriation.

Enfin, Turker (2009b) définit la RSE comme des comportements organisationnels qui vont au-delà de l'intérêt économique et ont pour but d'affecter positivement les Parties Prenantes.

C'est cette dernière définition de Turker (2009b) que nous retiendrons dans le cadre de notre travail de recherche car l'essence de la RSE réside dans l'implémentation des pratiques responsables à tous les niveaux des PME, dans une culture d'entreprise plutôt que dans la formalisation.

### **2.2.2. Les dimensions de la RSE**

Lors de la détermination du nombre de dimensions existant dans la RSE, plusieurs contributions avec des approches différentes apparaissent dans la littérature. Le Livre Vert susmentionné (CE, 2001) analyse la RSE sous deux dimensions principales : la dimension interne et la dimension externe. La dimension interne concerne essentiellement les travailleurs et les problèmes liés aux investissements dans le capital humain, la santé, la sécurité et la gestion du changement ; il intègre également les pratiques environnementales et la gestion des ressources naturelles. En ce qui concerne la dimension externe, elle peut être définie comme une responsabilité qui dépasse la société et inclut la communauté locale, les partenaires commerciaux, les fournisseurs, les clients, les autorités publiques et les organisations non gouvernementales (ONG).

Cependant, De la Cuesta et Valor (2003) soulignent trois dimensions de la RSE : la responsabilité économique, la responsabilité socio-culturelle et la responsabilité environnementale. La responsabilité économique implique un comportement responsable de l'entreprise du point de vue économique et invite à s'engager pour maximiser la satisfaction des actionnaires, des clients, des employés et des fournisseurs, par le biais d'une série

d'initiatives (gestion adéquate des investissements, juste prix, qualité optimale, produits, salaires adéquats, etc.). La responsabilité socio-culturelle consiste à respecter les lois, les coutumes et le patrimoine culturel, ainsi qu'à participer à la vie politique et culturelle. Elle couvre les politiques et programmes contribuant à améliorer les conditions culturelles et le bien-être de la société dans laquelle l'entreprise est insérée (par exemple, les activités de mécénat, la promotion de l'aide aux groupes défavorisés, la promotion de la culture à différents niveaux d'enseignement avec des activités de parrainage, etc.). Enfin, la responsabilité environnementale exhorte l'entreprise à chercher des réponses aux besoins actuels de ses Parties Prenantes sans compromettre les générations futures. Elle conduit à une attitude de responsabilité dans l'utilisation des ressources naturelles, en prenant des décisions qui rendent l'entreprise durable. En même temps, cette responsabilité environnementale doit respecter scrupuleusement la légalité, en coopérant à tout moment avec les superviseurs dans le respect de l'environnement naturel, de l'emploi et de l'utilisation efficace des différentes sources d'énergie. La responsabilité environnementale exige une attitude de responsabilité dans l'utilisation des ressources naturelles en prenant des décisions qui rendent l'entreprise durable.

Dans une autre perspective, Vargas et Vaca (2005), après Carroll (1999), soulignent quatre dimensions de la RSE :

- Économique : c'est la responsabilité de la société qui découle de la production de biens et services ;
- Juridique : les activités développées par les entreprises sont soumises à une série de réglementations qui doivent être respectées ;
- Éthique : il s'agit de l'ensemble des activités et pratiques d'entreprises qui, bien que non requises par la loi, sont jugées correctes ou incorrectes par la société ;
- Discrétionnaires : les activités qui ne constituent pas une exigence de la société mais qui sont satisfaisantes, telles que la contribution de ressources financières à des œuvres sociales, le soutien de programmes éducatifs, etc.

Vives (2006) a suggéré trois types de dimensions pour les activités de RSE mises en œuvre par les PME :

- La responsabilité interne (préoccupation pour la santé et le bien-être des employés, leur formation, l'égalité des chances, entre autres) ;
- La responsabilité externe (développement de liens avec la communauté locale, activités sociales et culturelles, développement communautaire et intégration sociale) ;

- La responsabilité environnementale (réduction de la consommation d'énergie, réduction et recyclage des déchets).

Santos et al (2006) ont estimé que les activités de RSE sont structurées selon les dimensions économique, sociale (interne et externe) et environnementale ; elles-mêmes subdivisées en plusieurs sous-dimensions. Dahlsrud (2008), analyse 37 définitions de la RSE à travers une analyse de contenu, disponible dans la littérature, entre 1980 et 2003, et les regroupe ainsi en cinq dimensions : (i) environnementale, (ii) sociale, (iii) économique, (iv) parties prenantes et (v) du bénévolat.

Par ailleurs, l'approche de Wood (1991) est complémentaire à celle de Carroll (1979). Chacune des formes de responsabilités proposées par Carroll (économique, légale, éthique et philanthropique) peut être déclinée (Tableau 5) selon les trois niveaux définis par Wood (1991).

**Tableau 4:** Les niveaux et la nature des responsabilités sociales de l'entreprise

	Niveau institutionnel	Niveau organisationnel (activités)	Niveau individuel
Responsabilités économiques	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour les actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage
Responsabilités légales	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de <i>lobbying</i> ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Œuvrer pour des politiques publiques en défendant des intérêts "éclairés"	Tirer profit des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
Responsabilités éthiques	Suivre des principes éthiques et fondamentaux (exemple : honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usagers spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit
Responsabilités discrétionnaires	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques. Rendre une partie du chiffre d'affaires à la société ( <i>community</i> )	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement social de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en termes de résolution de problèmes sociaux (application de critères d'efficacité)

Source : Adapté de Carroll (1979) et de Wood (1991) dans Attarça et Jacquot (2005, p5)<sup>27</sup>

En considérant la nature multidimensionnelle de la RSE, nous pouvons nous attendre à ce qu'elle influence les agissements des employés dans les PME.

<sup>27</sup> Attarça Mourad et Jacquot Thierry (2005). La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. XIV<sup>ième</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers.

### **2.2.3. La RSE pratiquée dans le secteur informel béninois**

L'une des particularités du Bénin est la prédominance du secteur informel caractérisé par une multitude de micro-entreprises parfois dynamiques qui jouent un rôle très important en matière de création d'emplois et de réduction de la pauvreté. Ici, la question de la RSE n'a de sens que lorsqu'elle s'inscrit dans une logique d'amélioration des conditions de vie et de travail des personnes concernées. La caractérisation d'un profil spécifique de RSE peut être faite pour situer les pratiques endogènes des PME exerçant dans le secteur informel qui peut être amené à pratiquer de la concurrence déloyale en réponse ou en réaction à une concurrence déloyale permise par la dualité du système économique. Ainsi, les pratiques déloyales de la concurrence peuvent devenir une réponse stratégique et commerciale lorsque la loyauté n'est pas partagée par tous les acteurs. Les PME du secteur informel béninois pratiquent la concurrence déloyale par les prix à travers la qualité et la fraude fiscale, ce qui met en mal la gestion et la rentabilité des entreprises du secteur formel. Dès lors, elles peuvent développer des réactions déloyales. La concurrence déloyale est alors perçue comme une menace pour les entreprises formelles qui respectent le droit de la concurrence et de l'éthique. Au demeurant, les bonnes relations des PME béninoises avec leurs fournisseurs sont moins guidées par des commandes et achats durables alors que, les pratiques déloyales des circuits informels de l'économie constituent des menaces permanentes pour la loyauté des pratiques.

### **2.2.4. La place centrale des employés dans les PME**

La place centrale de la Partie Prenante « employé » dans le déploiement des programmes de la RSE tient selon Greenwood (2007) à plusieurs caractéristiques des employés : un important pouvoir d'influence sur l'entreprise ; leur contribution à la performance de l'entreprise ; une ressource clé pour l'entreprise et leur dépendance financière.

Les employés représentent un groupe de Parties Prenantes extrêmement important à prendre en compte pour une PME. Si l'on se positionne par rapport à la classification des Parties Prenantes définie par Mitchel (1997), les employés répondent aux trois composantes de la théorie de saillance. Ils sont à la fois : « légitimes car ils font partie intégrante de l'entreprise, ils détiennent un pouvoir dans la mesure où ils sont à l'origine de la performance et il est important de traiter rapidement les problèmes qu'ils posent, car ils peuvent donner lieu à des problèmes sociaux ». Ils intègrent un savoir organisationnel plus ou moins spécifique faisant en sorte qu'il peut être

stratégique pour l'entreprise de veiller à leur bien-être et à leur rétention afin de conserver cet avantage spécifique. Les employés des PME béninoises ont une place particulière par rapport au reste des Parties Prenantes : les sensibiliser à la RSE dans un cadre professionnel permet ainsi de leur donner les moyens de ressentir plus de cohérence entre leurs convictions/valeurs personnelles et leur activité professionnelle. Ils peuvent être à la fois à l'origine des actions RSE et responsables de leur mise en œuvre et parfois être les bénéficiaires. Par conséquent, leur position dans la PME leur confère la capacité de faciliter ou de freiner le développement de pratiques RSE et les résultats associés à ces pratiques dépendront de leur volonté de collaborer. En d'autres termes, les employés ont un rôle central à la fois dans leur PME mais également dans le développement et l'application des stratégies RSE pratiquées par leur entreprise. Ainsi, se préoccuper de leur point de vue sur les actions socialement responsables et de l'impact qu'elles ont sur leur quotidien paraît primordial. Ce manque de connaissances, tant théoriques que pratiques, sur leurs attitudes et réactions risque de porter préjudice à l'implantation ou du moins limiter les bénéfices stratégiques dont pourraient profiter les employés et par induction leur entreprise.

### **2.3. L'encadrement institutionnel**

L'institutionnalisation de la RSE apparaît comme un déterminant des stratégies responsables des entreprises. Pour ces entreprises, l'approche néo-institutionnelle de la RSE vise la recherche d'une « nouvelle image convenable », allant dans le sens d'une recherche de légitimité interne et externe afin de répondre aux attentes des Parties Prenantes. Selon cette approche, la RSE est mobilisée par les dirigeants d'entreprises dans l'objectif d'asseoir leur légitimité auprès de leurs Parties Prenantes (Quairel et Auberger, 2005). Celle-ci est une ressource « symbolique » que l'entreprise est amenée à gérer (Paradas, 2007). Elle est déterminée subjectivement et varie d'un contexte à un autre.

De nombreux chercheurs (Berger-Douce, 2011b ; Tounés et al, 2014) considèrent l'engagement d'une PME dans la RSE comme un acte entrepreneurial, en raison de son caractère innovateur et de son potentiel de création de valeur. L'intégration des principes et des valeurs de la RSE au cœur de la stratégie des entreprises est porteuse d'opportunités de développement pour la PME et lui permet d'accroître sa performance globale à travers les volets économique, social, environnemental et personnel. La RSE est susceptible d'accroître la compétitivité de la PME de diverses manières : (i) innovation et accès à de nouvelles opportunités ; (ii) accès à de

nouvelles sources de financement et enfin (iii) amélioration de l'image et de la réputation de la PME.

Les préoccupations des PME béninoises sont plutôt en termes d'approche de management de qualité, visant des objectifs d'intégration régionale et d'insertion progressive dans l'économie mondiale. Toutefois, ce n'est que dans des cas isolés que certaines d'entre elles s'engagent dans la démarche de certification, de normalisation et d'accréditation en référence aux normes ISO, en attendant que des dispositifs institutionnels adaptés soient mis en place. Par ailleurs, pour les rares PME béninoises informées du concept de la RSE avec des ambitions au-delà du management de qualité, la mise en norme suivant certaines références internationales est limitée par l'insuffisance d'informations et de ressources techniques appropriées. Elles se contentent des dispositions internes qui leur sont propres et qui encouragent le dialogue entre les différentes catégories d'acteurs.

Non seulement la RSE améliore l'image de la PME béninoise mais elle accroît sa légitimité sous le regard de la communauté et le soutien qu'elle peut recueillir auprès des acteurs de son environnement.

#### **2.4. Le rôle diffus de la RSE pratiquée au sein des PME béninoises**

La diffusion des rôles et des responsabilités au sein des PME facilite la construction, la mise en place, l'émergence et l'évolution de la RSE.

Les rapports de pouvoir et la diversité des attitudes des dirigeants et des employés sont induits par la pratique de la RSE au sein des PME du fait que le concept de RSE pratiquée est associé aux décisions des dirigeants. Ces décisions impactent les activités de la PME sur l'environnement naturel et la communauté. Intégrer une stratégie de RSE se veut bénéfique pour les PME elles-mêmes, mais également pour la communauté dans son ensemble car la RSE propose un socle de valeurs sur lequel une société plus durable peut être bâtie et permet la transition vers un système économique plus pérenne. Ces spécificités leur confèrent un rôle sociétal, mais aussi environnemental.

Des auteurs comme Aram (1989) ou Mescon et Tilson (1987) soutiennent que la RSE peut être un outil permettant de créer des opportunités, de réinventer et d'innover dans les PME. En ce sens, la RSE peut être considérée comme une ressource précieuse pour les PME. Elle pourrait être une forme utile de gestion stratégique à travers leurs spécificités et un comportement de performance qui pourraient leur donner des avantages concurrentiels distincts, un ancrage

territorial très fort, le soutien des Parties Prenantes (internes et externes) et une réussite commerciale.

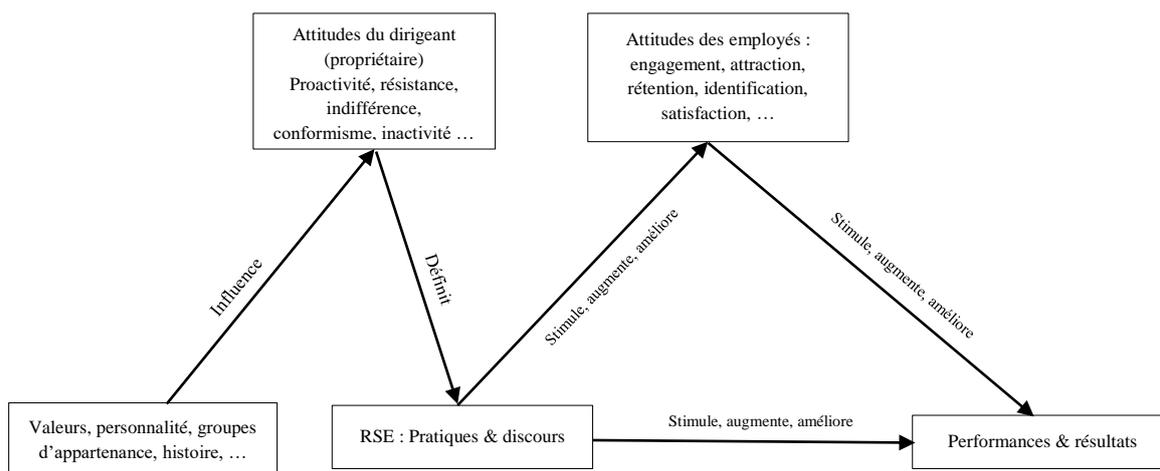
Les PME béninoises créent des emplois locaux, sont ancrées dans un territoire qu'elles connaissent et sont plus proches de leurs Parties Prenantes internes (employés). Les employés ne se contentent pas nécessairement de se livrer à des activités RSE mais jouent bel et bien un rôle dans la création et l'évolution d'une RSE pratiquée dans leur entreprise.

L'intérêt des employés des PME béninoises est d'intégrer les préoccupations concernant la RSE à leur activité et de développer des compétences reconnues. Ils tendront ainsi à être appréciés de leur hiérarchie et à améliorer leur employabilité. L'intérêt de leur travail peut se trouver augmenter s'il leur est donné la possibilité de participer plus activement au destin de leur entreprise. S'investir dans la RSE de leur entreprise, c'est une manière pour les employés de peser sur les problématiques. Si en outre, l'on considère que les employés passent une part prépondérante de leur vie au travail, leur activité salariale est un espace d'action prioritaire. Lorsque le dirigeant d'une PME entretient des relations fortes et protectrices avec ses employés, ces derniers jouent un rôle important dans les orientations et la mise en place de la RSE au sein de cette PME.

En tant que membres de l'entreprise, les employés sont à la fois des déterminants (des leviers ou des freins) et parfois des bénéficiaires des pratiques de RSE. Pour ces raisons, ils sont préoccupés, contribuent et réagissent à l'évolution du rôle social de l'entreprise et aux différentes actions et pratiques qui en découlent. Les pratiques de RSE permettent de mieux envisager les interactions entre les membres des PME.

L'ensemble des attitudes et contributions individuelles des dirigeants et employés des PME vis-à-vis de la RSE pratiquée, leurs interactions et leur caractère diffus se traduisent par la figure suivante :

**Figure 4 :** Le caractère diffus des attitudes, contributions individuelles et interactions



Source : Réalisation personnelle inspirée de Rocquebert (2016, p8)

La diffusion des rôles et des interactions relationnelles nous permettent de privilégier des processus d'observation participante pour identifier au mieux d'éventuelles contradictions dans les rapports de pouvoir.

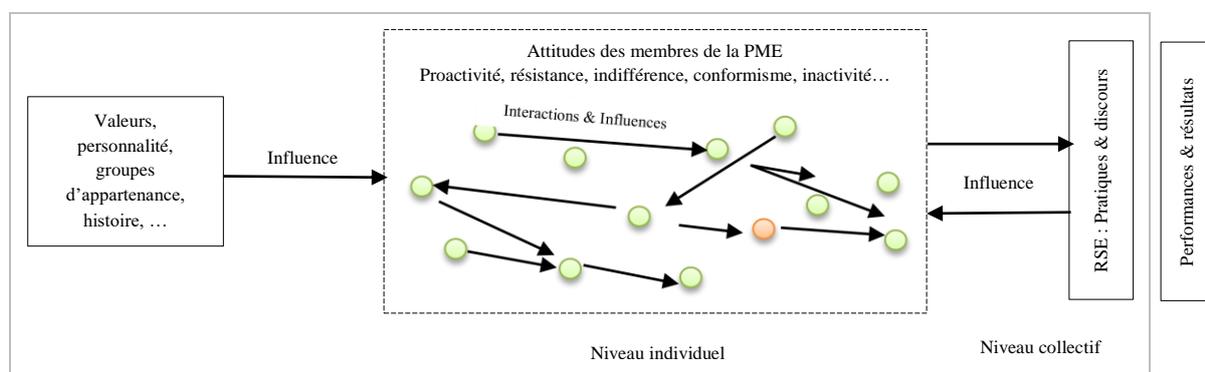
## **2.5. L'interaction des membres : résistance, indifférence, conformisme...**

Les relations entre le dirigeant et l'employé ainsi que celles entre les employés eux-mêmes constituent des moteurs principaux de la RSE pour le dirigeant de PME. Les relations relativement proches et informelles entre dirigeant et employés confèrent à ces derniers une considération spéciale et des responsabilités non écrites qui impactent l'entreprise. Les PME doivent être caractérisées par une confiance mutuelle entre les membres de l'entreprise, un engagement et une intégration facilitée des buts individuels au sein de celle-ci, qui impactent la mise en œuvre de la RSE. D'un point de vue managérial, les PME ont intérêt à prendre en considération cette influence des employés et à en tirer partie. Lorsque les employés de PME ont une meilleure compréhension des enjeux RSE, ils sont plus aptes à influencer la stratégie RSE de leur entreprise. À travers une étude de cas en profondeur, Davies et Crane (2010) montrent que l'implication des employés de PME dans le processus de décision lié à la RSE prend du temps mais est essentielle car elle responsabilise les employés à l'égard d'une organisation sur laquelle ils ont de fait une grande influence.

Les relations de proximité génèrent en effet des processus de réciprocité, de confiance et de coopération qui favorisent la prise de responsabilité sociale des PME. Au Bénin, ces processus sont mis en œuvre de façon plus intuitive, informelle que stratégique, souvent à travers une RSE inavouée. Aussi, les codes de conduite ou chartes éthiques sont-ils presque inexistants. La RSE

en elle-même est une spécificité nouvelle qui contribue au bon fonctionnement des PME béninoises. Nous établissons alors les éventuelles corrélations entre les attitudes de l'ensemble des membres des PME béninoises vis-à-vis de la RSE : proactivité, résistance, indifférence, conformisme, etc. ainsi que les facteurs expliquant ces attitudes et l'impact des dimensions individuelles sur la concrétisation collective de la RSE pratiquée (figure 5). Cela mérite une mise en perspective de cette dernière entre les valeurs et attitudes individuelles et la dimension collective de la RSE. La RSE doit être appréhendée comme un processus interne à la PME où les rôles et responsabilités sont diffus.

**Figure 5 :** Les processus d'interactions des membres de la PME



Source : Réalisation personnelle inspirée de Rocquebert (2016, p10)

## 2.6. La RSE pratiquée par de grandes entreprises au Bénin

Dans le contexte béninois et sous la pression des Parties Prenantes, les entreprises s'interrogent de plus en plus sur les rôles, les responsabilités et les conséquences de leurs actions et décisions sur leur performance globale dans l'économie nationale. C'est la source de l'émergence d'un nouvel environnement socio-politique, économique et culturel qui suggère un repositionnement des entreprises : la mise en œuvre d'une RSE, certes adaptée au contexte culturel, reste donc une opportunité comme l'attestent les pratiques de quelques entreprises au Bénin. Ainsi, des actions de RSE sont observées surtout au sein de chaque département des Grandes Entreprises (GE). Ces actions sont engagées par celles-ci et visent à promouvoir l'éthique et les valeurs sociales. Par exemple MTN, entreprise de télécommunication au Bénin, dispose d'un groupe « les amis de la fondation » composé des employés qui donnent des cotisations pour des œuvres sociales, les opérations de salubrité et de sensibilisation sur la couche d'ozone. On peut ainsi noter quelques actions de contributions de la RSE au niveau des entreprises suivantes<sup>28</sup>: a)

<sup>28</sup> Payaud, Audrey Marielle et al, (2014), « La contribution de la RSE aux objectifs d'un développement durable de l'ONU » Cadre d'analyse et propositions pour les pouvoirs publics des « pays les moins avancés », Revue française de gestion, N°245, 2014-8, pp. 133-158.

Colas-Bénin : construction d'une école avec don de matériels et formation à l'hygiène ; b) MTN et Fondation MTN-Bénin : emploi des personnes en situation de handicap et équipées d'un Handi Mobile Pack.

Le fonctionnement est un peu différent auprès des entreprises françaises installées au Bénin. Parmi les plus importantes, on peut citer : BOLLORE AFRICA LOGISTIC, CFAO, SCB-LAFARGE, COLAS, NOVOTEL, AIR FRANCE, TOTAL... pour ne citer que celles-là. En particulier, la SCB-LAFARGE en tant qu'acteur engagé dans le développement durable, elle prend une part active dans la vie sociale des communes du Bénin et du département du Plateau en y participant à la construction d'écoles, de marchés, de forages et à la fourniture d'équipements médicaux. Des soins gratuits sont proposés dans le centre médical de l'entreprise aux membres de la communauté qui bénéficient également et depuis plusieurs années, d'un programme de lutte contre le paludisme, la tuberculose et le VIH-SIDA, etc.

Toutes ces pratiques s'illustrent suivant l'approche de Carroll (1979), établissant la pyramide des responsabilités au travers des leviers suivants : a) la responsabilité philanthropique : être bon citoyen, contribuer à la communauté, améliorer la qualité de vie ; b) la responsabilité éthique : être juste, faire ce qui est juste et éviter de nuire ; c) la responsabilité juridique : obéir à la loi, respecter les règles du jeu codifiées par la société ; d) la responsabilité économique : être profitable, c'est la fondation sur laquelle tout repose. Contrairement aux deux premières, les deux dernières notions paraissent objectives et elles demeurent des valeurs fondamentales de la RSE.

Dans le contexte béninois, une entreprise engagée dans une démarche RSE est tout d'abord censée se conformer à la législation fiscale, sociale et environnementale, avant d'innover dans ses rapports avec les communautés locales, les clients, les sous-traitants et les employés. L'innovation dans les relations avec les Parties Prenantes est très importante pour résister à la concurrence et mobiliser les employés dans la culture d'entreprise. Mais actuellement au Bénin, on note une difficulté des directions générales des entreprises à mobiliser le personnel dans la stratégie RSE et une faible implication des employés dans la culture d'entreprise. Nombreuses sont les entreprises à adopter un code éthique. Le Chiffre d'Affaires (CA) par exemple est une information publique, mais cette question posée à certains dirigeants de PME béninoises peut être fortement embarrassante.

Par ailleurs, pour la plupart, les PME n'engagent pas des actions de prévention ou de gestion de la corruption dans les relations avec les Parties Prenantes. Ceci explique la corruption

constatée notamment lorsque la taille de l'entreprise ou du fournisseur devient importante. Les faits de corruption peuvent être des contraintes fortes qui entravent une généralisation des pratiques RSE dans les PME béninoises d'autant plus qu'il est facile aux comptables d'effectuer des montages financiers pour proposer sans inquiétude, aux dirigeants d'entreprises, plusieurs CA en échange de pots de vin. Malheureusement, la double ou triple comptabilité était aussi un phénomène en progression qui conduisait rarement en prison puisque les fonctionnaires se livraient aussi à des trafics avec les entreprises. Même dans le cadre d'un marché public sur la RSE, certains fonctionnaires et politiques demanderaient des rétro-commissions pour un travail qui consistera justement à lutter contre d'autres cas de corruption. Cela dépasse une certaine compréhension et pose bien des questions. On note également des cas de vols, d'incompétence, de gaspillage, d'erreurs et de corruption. A la place des démarches de progrès, on constate avec regret la multiplication des mauvaises pratiques en matière de gestion des ressources financières et matérielles. D'où la récurrence des critiques sur la gouvernance au Bénin.

On pourrait attendre notamment des multinationales françaises qu'elles montrent l'exemple. Mais elles sont très nombreuses à définir leurs chiffres d'affaires annuels en avance pour effectuer des montages financiers afin de limiter les impôts à payer sur place. De ce fait, la transparence n'est qu'apparence. A titre illustratif, nous citons le cas de certaines ONG locales spécialisées dans la microfinance (recevant des fonds soit de l'Etat, soit des entreprises dans le cadre de leur RSE ou d'autres donateurs) et prétendant aider les plus pauvres au sein desquelles des pratiques de corruption sont constatées. En effet, si les actions de ces ONG affichent une sommaire politique RSE en faveur des populations locales, il faut noter une insuffisance au niveau du suivi et de la gestion des fonds alloués pour la réalisation des projets sociaux ou la mise à disposition des aides destinées aux bénéficiaires. Ainsi, les objectifs de lutte contre la paupérisation sont détournés.

Sogbossi et Hounton (2013) apprécient les perspectives de la RSE pour les entreprises béninoises du point de vue de la gestion des ressources humaines, une composante principale des Parties Prenantes. Pour ces auteurs, s'il est vrai que les entreprises au Bénin ignorent encore la notion RSE et sa démarche, il n'en demeure pas moins vrai que certaines actions entreprises au profit des employés telles que la Noël des enfants, restent des actions socialement responsables. Sur l'analyse des pratiques de gestion socialement responsable des ressources humaines de deux entreprises, une situation de comportements RSE est déclinée au Bénin, se résumant pour l'essentiel à : i) une gestion des Ressources Humaines dans le respect des droits de l'Homme, du droit de travail et la lutte contre le travail des enfants; ii) une absence de

discrimination ; iii) une sécurité de l'emploi aussi bien formelle (contrat de travail) et informelle (liée à la personne du PDG) ; iv) une prise en charge du risque professionnel ; v) un avancement parfois sur mérite, parfois discrétionnaire ; vi) une participation du personnel à la prise de décision par le comité de direction. Les résultats issus de leurs recherches supportent déjà l'idée d'une contextualisation de la démarche RSE avec une plus grande sensibilisation des entreprises à son déploiement dans le schéma classique. Comme implication de la gestion socialement responsable, il est montré que le développement des actions au profit des employés induit une meilleure participation des agents au processus de production avec notamment la réduction du taux de retard ; ils peuvent être plus épanouis au travail et s'impliquer davantage et être plus consciencieux et soucieux de la performance de l'entreprise. Au bénéfice des entreprises, la gestion socialement responsable des employés peut être un facteur d'apaisement des tensions sociales, de réduction des accidents et des maladies professionnelles puis l'augmentation de la productivité.

Hounyovi (2013) cherche à expliquer les mécanismes par lesquels les actions de responsabilité sociétale de l'entreprise peuvent entraîner l'augmentation des ressources provenant des Parties Prenantes comme le suggèrent Maignan et Ferrel (2004), l'accent étant mis sur les consommateurs du marché de la télécommunication au Bénin. Spécifiquement, la perception qu'ont les utilisateurs de la téléphonie mobile des actions de responsabilité sociétale de l'opérateur MTN affecte positivement leur identification à l'entreprise et leur engagement à l'égard de l'entreprise. Ce résultat confirme l'hypothèse d'une consommation socialement responsable sur ce marché, étant donné la perception qu'a le consommateur de l'impact de son achat sur l'environnement et/ou la société et la possibilité qu'il a d'utiliser ce pouvoir d'achat pour exprimer des préoccupations environnementales et sociales. Les actions de responsabilité sociétale de l'entreprise apparaissent comme une stratégie potentielle de positionnement dans le contexte actuel d'encombrement des marchés. Seulement, les tests de modération indiquent que la communication sur les actions RSE n'affecte pas l'engagement et l'identification organisationnels des consommateurs ; d'où la pertinence de la communication sur les actions de responsabilité sociétale. En revanche, le statut de consommateur socialement responsable affecte de façon significative les liens directs établis et donc, contrairement aux thèses de Sen et al (2006), le défaut de notoriété des actions de RSE de l'entreprise ne la prive pas des avantages stratégiques qu'elle peut tirer des actions engagées.

## **2.7. La RSE pratiquée au sein des PME béninoises**

La RSE n'est ni un effet de mode ni une simple tendance, mais un enjeu à prendre en considération dans toutes les décisions et à tous les niveaux.

Les PME sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans la RSE. Cependant, leur comportement en matière de RSE est différent de celui des grandes entreprises. En effet, la mise en place de la RSE au sein des PME est influencée par les spécificités de ces entreprises. Ainsi, certaines caractéristiques des PME, tels que le manque de temps du dirigeant, le manque de ressources financières, le manque de moyens humains, sont identifiées comme des freins à l'adoption de la RSE ; alors que d'autres caractéristiques, notamment le fort ancrage territorial des PME, leur flexibilité et leur structure de propriété typique sont identifiées comme des leviers d'engagement dans la RSE. De même, les caractéristiques des PME influencent leur manière de se saisir de la RSE. Les démarches RSE au sein des PME sont peu formalisées et faiblement intégrées dans leur stratégie.

Au Bénin, la RSE au sein des PME est relativement récente et les résultats montrent que les PME n'accordent que très peu d'intérêt à l'engagement social et environnemental, à défaut de structures pouvant prendre en charge leurs problèmes.

Les PME béninoises sont alors caractérisées par un engagement implicite involontaire du fait qu'elles engagent des pratiques favorables aux principes de la RSE sans aucune connaissance de cette dernière.

Une recherche a démontré que les dirigeants des PME béninoises manquent de logique stratégique vis-à-vis de la démarche RSE (Nakou, 2015). Cette dernière est considérée comme une contrainte par les PME. A cet égard, l'objectif des dirigeants se limite généralement à la mise en conformité réglementaire avec une logique purement opérationnelle. Aussi, certains dirigeants de PME béninoises sont-ils insensibles aux problèmes sociaux et environnementaux notamment dans les Très Petites Entreprises (TPE). Cette insensibilité s'explique par un manque de pression sociétale et gouvernementale en matière de RSE.

## **2.8. Les spécificités de la RSE et leurs ambiguïtés au sein des PME**

Les PME se distinguent des Grandes Entreprises (GE) par leurs spécificités et les ambiguïtés de ces spécificités qui expliquent évidemment les différences entre la RSE dans les GE d'une

part et la RSE dans les PME d'autre part. La RSE ne constitue pas un champ de recherche unique (Roquebert, 2016)<sup>29</sup>.

Les PME peuvent avoir des difficultés à comprendre et à s'approprier le concept de la RSE. Toutefois, elles ont la capacité de définir ce que signifie spécifiquement la RSE dans leur propre entreprise. D'où l'absence d'une définition figée de la RSE dans les PME. Il apparaît alors nécessaire de comprendre et d'analyser la RSE dans les PME au regard de ces spécificités.

Les spécificités de la RSE confèrent aux PME une dimension relationnelle importante (Torrès, 1999). De façon sous-jacente ou affirmée, un certain nombre de travaux de recherche supposent ou concluent qu'elles garantissent ou favorisent une RSE plus éthique et des relations de travail plus harmonieuses et familiales (Ram et Holliday, 1993, Jenkins 2006). L'intégration de la RSE dans les PME serait nécessairement coopérative (Sen et Cowley, 2013) liée à une éthique, à une responsabilité locale, avant tout interne (Fassin, 2008) et non instrumentalisée (Sen et Cowley, 2013), contrairement aux GE pour qui la RSE sert des enjeux de réputation externes (Russo et Tencati, 2008). Cette approche normative de la RSE et des relations internes dans les PME sert l'adage du « *small is beautiful* » et n'interroge pas concrètement l'implication de ces spécificités sur les relations internes dans le cadre de la RSE au sein des PME.

Bien que plusieurs travaux de recherches portant sur l'engagement de la RSE au sein des PME s'inscrivent dans des contextes géographiques, sociaux et culturels différents, un consensus semble se dessiner sur la pertinence de la RSE dans les PME. Tout d'abord, Jenkins (2004) suggère une nouvelle interprétation de la RSE plus pertinente pour les PME ; ensuite, Spence (2007) plaide pour un développement d'études spécifiques sur la RSE et la PME ; Murillo et Lozano (2006), quant à eux, soulignent la nécessité de développer une terminologie de la RSE établie sur le langage et les pratiques de la PME. Lapointe et Gendron (2004) appréhendent la RSE comme un enjeu vital dans la PME. Enfin, Cherkaoui (2016a et b) constate que la taille influence considérablement le degré d'appropriation des pratiques RSE dans le contexte des PME tout en distinguant les TPE, les PE d'avec les ME. En effet, plus sa taille est grande, plus l'entreprise est imprégnée de la RSE et tend à la prendre en considération.

Les travaux de ces chercheurs et de bien d'autres montrent qu'un transfert de la GE à la PME, des théories et pratiques associées à la RSE devrait se faire avec prudence, car la PME a des

---

<sup>29</sup> Roquebert Claire-Isabelle (2016). La RSE dans les PME : les salariés, des agents oubliés ?, 9<sup>ème</sup> Congrès RIODD « Environnement et travail : quelles relations ? » Université de Bordeaux, 1-3 octobre 2016.

spécificités. Sur cette lancée, l'appropriation des démarches RSE peut prendre différentes formes selon la taille de l'entreprise (Cornet et El Abboubi, 2010). Elle se manifeste dans les PME à travers, entre autres, l'ancrage territorial voire l'implication dans les communautés locales, l'amélioration du bien-être du personnel ou de la sécurité au travail. Mentionnons que dans ces travaux de recherche, la taille est appréhendée en termes d'effectifs et/ou du chiffre d'affaires, comme deux principales variables permettant la distinction d'une PME par rapport à une GE.

Dans le contexte des PME, la survie constitue souvent l'objectif prioritaire du dirigeant et un processus de labellisation RSE peut s'avérer coûteux pour un engagement dans cette démarche. Pour les dirigeants des PME, la responsabilité de l'entreprise, de nature exclusivement économique puisqu'elle est tenue de maintenir sa survie et sa pérennité dans un contexte hyperconcurrentiel, participe de son fondement. Seule cette pérennité garantit le maintien des emplois créés et éventuellement la création d'autres emplois (Cherkaoui, 2016a). Dans le même ordre d'idées, l'assise locale d'une PME peut, sous certaines conditions, présenter des atouts pour l'appropriation des démarches RSE, du fait des liens étroits (physiques, culturels et affectifs) qui peuvent s'instaurer facilement avec le territoire et ses Parties Prenantes. De plus, une assise locale suppose une relation avec les acteurs du territoire, inscrite dans la durée, ce qui est propice à la démarche RSE (Delchet, 2007). Une autre spécificité des PME se traduit par la proximité entre le dirigeant et ses collaborateurs aussi bien internes qu'externes. Au plan interne, le faible niveau hiérarchique entre le dirigeant et ses employés leur confère une certaine flexibilité dans leur gestion. Le dirigeant intègre continuellement les préoccupations de ses employés au quotidien. En externe, les contacts avec les partenaires des PME (clients, fournisseurs, distributeurs...) sont directs, appartenant à un même territoire. Cette proximité avec le contexte d'affaires et le territoire permet d'interpréter facilement les signaux de l'environnement, de s'adapter voire même d'anticiper les changements qui surviennent.

La littérature sur les PME met en exergue une réalité interne turbulente et ambiguë, caractérisée par des relations complexes et hétérogènes (Ram et Edwards, 2010). Les spécificités des PME peuvent certes engendrer plus de satisfaction (Tsai, Sengupta et Edwards, 2007) et d'engagement (Jenkins, 2006) mais aussi créer des relations intensifiées avec des conflits potentiels particulièrement perturbants, le turnover élevé et certaines formes d'exploitation émotionnelles des employés rencontrés au sein des PME en témoignent (Goss, 1992). Elles instaurent notamment une ambiguïté autour des responsabilités et des rôles de chacun, ayant

très certainement un impact sur la façon dont la responsabilité de l'entreprise est perçue et vécue en interne. Ces ambiguïtés méritent des analyses plus approfondies.

### **Section 3 : Identification organisationnelle des employés face à la RSE suite aux comportements des dirigeants de PME**

Cette section aborde en prélude les clarifications sur les concepts « identité » et « identification », sur l'identification organisationnelle des employés vis-à-vis de la RSE et inversement les effets de la RSE sur l'identification organisationnelle des employés. Ensuite, nous évoquons le management stratégique de la RSE pratiquée au sein des PME qui se traduit par les motivations de leurs dirigeants à intégrer la RSE au sein de leur entreprise pour impacter l'identification organisationnelle des employés, par la formulation d'une vision stratégique de la RSE pratiquée dans les PME, par la diversité des degrés d'engagement des PME dans la RSE et par les décisions stratégiques liées à la RSE au sein des PME.

#### **3.1. Les clarifications sur les concepts « identité organisationnelle » et « identification organisationnelle »**

L'identité organisationnelle et l'identification organisationnelle peuvent être considérées comme des constructions fondamentales dans les études organisationnelles (Albert, Ashforth et Dutton, 2000). Les identités situent des entités de sorte que les individus ont une idée du paysage social et l'identification les intègre aux identités pertinentes (Ashforth et al, 2008). Plus les membres partagent et articulent largement les perceptions identitaires, plus l'identité et le potentiel d'identification sont forts (Ashforth et al, 2008).

##### **3.1.1. L'identité organisationnelle**

L'identité organisationnelle est au cœur de la réflexion stratégique (Giroux, 2002) parce que l'avantage compétitif qu'une entreprise peut avoir sur ses concurrents dépend notamment de la capacité des acteurs dans l'organisation à construire collectivement l'identité organisationnelle. L'identité organisationnelle résulte d'un "processus organisant" (Weick, 1969) au terme duquel l'action collective et concertée est consubstantielle au partage des représentations et valeurs de toutes les Parties Prenantes qui trouvent ainsi dans cette construction leur réalité sociale (Berger et Luckman, 1996). Le concept d'identité sert donc à classer l'organisation par rapport à d'autres entreprises et facilite les liens intra-organisationnels (Giroux, 2002) et les réseaux d'échanges d'informations et de ressources (Nkakleu et Kern, 2003). Du coup, l'effet de la perception de la RSE sur l'identité organisationnelle apparaît aujourd'hui comme un enjeu de

recherche fertile en gestion. Car l'identité organisationnelle est un levier contingent d'amélioration des performances des entreprises dans leur contexte. Cet enjeu est d'autant plus d'actualité qu'une congruence existe entre la perception de la RSE et l'identification organisationnelle souvent considérée par les recherches théoriques et empiriques comme une source d'avantage compétitif.

L'identité organisationnelle découle ainsi d'un processus d'élaboration qui incorpore les discours et les représentations des individus (Searle, 1995 ; Giroux, 2002) qui vont créer l'identité de l'entreprise sur la base de leur perception de la vie en société et de leurs attentes.

En effet, selon nous, l'identité organisationnelle peut être définie comme une configuration autour de laquelle les Parties Prenantes s'identifient, se connaissent, partagent leur perception de la vie en société et leur imaginaire social, se font confiance mutuellement et ont confiance dans le groupe d'identification qu'est l'entreprise. Cette co-construction de l'identité procure à l'entreprise une "personnalité" et une "réalité sociale" (Giroux, 2002) qui sont légitimées par les individus dès lors qu'ils croient en la capacité de l'entreprise de répondre à leurs attentes, de protéger les intérêts de tous les membres et de sanctionner les comportements opportunistes. L'individu va être d'autant plus réceptif et coopératif s'il partage avec les autres membres de l'entreprise des valeurs communes, et a confiance dans les règles, les codes et les conventions édictés par l'entreprise et qui fondent l'action collective.

### **3.1.2. L'identification organisationnelle**

La division la plus fréquente dans la littérature sur l'identification réside dans les notions d'identité individuelle et sociale développées dans les théories de l'identité sociale de Tajfel (1978) et de l'auto-catégorisation sociale de Turner (1985). Selon Tajfel (1978), l'identité d'une personne consiste en deux éléments distincts : i) son identité personnelle, qui regroupe les attributs spécifiques d'un individu et renvoie le sujet à ce qu'il a d'unique ; et ii) son identité sociale, qui consiste en la partie de l'image de soi issue du fait de penser appartenir à un ou plusieurs groupes sociaux. A cet égard, Turner (1985) rajoute l'idée que toute personne se définit en tant que membre d'un groupe social, à condition que cette appartenance soit valorisante et lui permette de construire une image positive de lui-même. De nombreux chercheurs ont ainsi étudié les relations entre l'identité personnelle et l'identité sociale par le phénomène d'identification (Pratt, 1998).

Tandis que le concept d'identité reflète le résultat d'une construction identitaire, l'identification est définie comme le processus par lequel les individus : a) perçoivent leurs ressemblances avec

les membres des groupes auxquels ils appartiennent, et b) accentuent les différences avec les membres des groupes auxquels ils n'appartiennent pas, selon le principe de dichotomie qui fait référence à deux pôles distincts « Nous » et « Eux » qui s'excluraient mutuellement. Plus fondamentalement, un individu perçoit l'identité de son groupe d'appartenance dans sa matérialité, depuis son identité corporelle et psychique. Il participe ensuite à la construction de l'identité du groupe par son propre langage, puis suit l'interaction avec les membres du groupe de manière intra-personnelle à partir de son caractère, de ses spécificités personnelles et à partir des spécificités du groupe (Sluss et Ashforth, 2007).

Si l'individu retrouve en lui les caractéristiques qu'il attribue au groupe et qu'il construit son identité personnelle selon ces caractéristiques, alors il s'identifie.

### **3.2. Les cibles d'identification organisationnelle**

En matière d'appartenance catégorielle, les employés n'interagissent pas uniquement avec un groupe en opposition à d'autres, mais avec un ensemble de Parties Prenantes (la profession, les clients, le public, etc.) qui se juxtaposent et s'entrecroisent entre-elles. Ainsi, les situations sociales décrites dans ce contexte sont complexes puisque chaque individu se trouve à l'intersection d'un réseau de catégories sociales.

On parle alors de « cibles d'identification », c'est-à-dire des groupes sociaux divers qui servent d'appui au travail identitaire et dont dérivent différentes formes d'identification (Van Dick et al, 2004). Parmi ces différentes formes, on trouve l'identification organisationnelle, définie comme le phénomène qui se produit « lorsque les croyances d'un individu à propos de son organisation deviennent auto-référentes ou auto-définissantes » (Pratt, 1998). L'identification organisationnelle est alors considérée comme une source importante de construction identitaire des individus (Ashforth et Maël, 1989) à tel point que pour certains, l'identité dérivée de l'appartenance organisationnelle serait plus importante que le fait de faire partie d'autres catégories sociales (Hogg et Terry, 2000).

### **3.3. La pertinence du concept d'identification organisationnelle**

L'intérêt du concept d'identification apparaît à plusieurs niveaux. D'un point de vue individuel, les sentiments d'appartenance (« *belongingness* ») et la perception d'une unicité (« *oneness* ») de l'identification sont des éléments importants (Riketta, 2005, p361). A travers le processus d'identification, les individus forment des connaissances congruentes d'un groupe social. Ces connaissances leur permettent alors d'interpréter leur environnement, de trouver un sens à leurs

conciliations (Pratt, 1998), ce qui favorise leur équilibre psychique et développe un sentiment de fierté et d'estime de soi (Pratt, 2000 ; Harris et Cameron, 2005). A ce titre, l'identification est considérée comme un processus qui répond à différents besoins individuels (Pratt, 1998) d'appartenance et d'affiliation, de recherche de sens, d'estime de soi et de sécurité.

Parallèlement, au niveau social, l'identification favorise les mouvements congruents vers l'action collective (Pratt, 1998). En effet, si les divisions de l'identification spécifient sa dimension individuelle, celles-ci renvoient également à une dimension sociale qui dénote une croyance partagée envers le groupe d'appartenance. En tant que reflet des croyances et destin partagé entre un individu et son groupe, l'identification organisationnelle est alors considérée comme un processus qui conduit les acteurs à penser et à agir dans l'intérêt du groupe, conformément à son identité, sa culture et ses objectifs. D'un point de vue organisationnel, l'identification est ainsi considérée comme une source de performance, d'implication et d'engagement des employés et, a contrario, est perçue comme un frein à l'intention de départ, au départ effectif ou encore aux conflits organisationnels (Bamber et Iyer, 2002 ; Kreiner et Ashforth, 2004 ; Van Knippenberg, 2000).

Néanmoins, l'identification organisationnelle peut être à l'origine de dysfonctionnements importants lorsqu'elle est mal maîtrisée. En l'espèce, des recherches antérieures montrent qu'une sous-identification peut être à l'origine de maladies professionnelles importantes et peut conduire les individus à développer des sous-cultures antagonistes nuisibles à leur groupe d'appartenance (Gombault, 2000). A l'inverse, une sur-identification limite la prise de recul ou d'initiative ainsi que la flexibilité organisationnelle (Dukerich et al, 1998). Elle peut être également considérée comme une source d'inertie sociale et de réticence au changement (Chreim, 2002) et peut être à l'origine d'une perte identitaire susceptible de conduire à des comportements organisationnels agressifs ou de départs volontaires (Bushman et al, 2003).

### **3.4. L'identification organisationnelle dans les PME**

La littérature s'est sérieusement penchée sur l'identification organisationnelle au début du 21<sup>ème</sup> siècle. Mael et Ashforth (1992) ont souligné l'intérêt d'étudier l'identification organisationnelle face à l'érosion de la fidélité des employés. Car, la modification des frontières organisationnelles a révélé que les problématiques identitaires sous-jacentes à chaque organisation altèrent le lien entre l'employé et son organisation et par conséquent, son identification organisationnelle.

L'identification organisationnelle des employés est un processus déterminant dans la phase d'intégration du personnel et donc dans la performance des PME (Bartels et al, 2009 ; Ullrich et al, 2005). En effet, il a notamment été démontré que l'identification du personnel à son organisation favoriserait la satisfaction au travail (Amiot et al, 2006 ; Van Dick et al, 2006), les comportements organisationnels citoyens (Lipponen et al, 2004 ; Van Dick et al, 2006), et diminuerait les intentions de départs (Van Dick et al, 2004).

Il existe donc un intérêt tout particulier pour les chercheurs d'étudier les antécédents de l'identification organisationnelle des employés, étant donné que ces conséquences viseraient à diminuer sérieusement, voire à supprimer, les conséquences négatives liées aux « *soft issues* » des PME. Parmi les antécédents qui ont été explorés dans un contexte PME, nous pouvons citer l'identification duale (Bartels et al, 2009 ; Van Dick, 2004), la perception de continuité (Van Dick, 2006 ; Van Knippenberg et al, 2002), la perception de prestige externe (Bartels et al, 2009), l'utilité attendue (Bartels et al, 2009), la justice procédurale (Lipponen et al, 2004), le climat et la qualité (et contenu) de la communication (Bartels et al, 2009 ; Van Dick et al, 2006). Malgré ces recherches, il subsiste toujours de nombreux domaines à éclaircir sur les antécédents de l'identification organisationnelle et leurs dynamiques (Albert et al, 2000 ; Amiot et al, 2006) en changements organisationnels.

### **3.5. Mécanismes de l'influence de la RSE sur l'identification organisationnelle**

La RSE qui plaide pour la participation de l'entreprise à l'amélioration du bien-être de la société civile par la gestion de ses impacts et par sa contribution au progrès social, environnemental et économique, signale des attributs et des valeurs généralement considérés comme positifs et attractifs dans les sociétés occidentales. De plus, il est reconnu que la mise en place d'une gestion socialement responsable contribue, selon les contextes, à la différenciation et donc à la distinction d'une organisation (Hull et Rothenberg, 2008).

L'identification organisationnelle suggère qu'un individu, afin de renforcer son estime personnelle, aura naturellement tendance à intégrer des organisations distinctives affichant des valeurs et attributs positifs et attractifs auxquels il aimerait lui-même être associé (Tajfel et al, 1985). De cette manière, un individu se définit par rapport au monde extérieur et rehausse son estime personnelle en s'attribuant les qualités de son organisation. Nous pensons donc que les attributs et valeurs mis en avant par la RSE devraient, selon la théorie de l'identité sociale, encourager l'identification organisationnelle des employés et donc une meilleure coopération de leur part.

Pratt (1998) souligne également que la concordance et le partage de valeurs entre l'organisation et l'employé augmente considérablement son identification organisationnelle. Dans ce cas, les employés plus altruistes et sensibles aux problématiques sociales et environnementales s'identifieront d'autant plus à des organisations ayant sérieusement intégré leurs responsabilités sociétales dans la gestion de leurs activités.

### **3.6. Les motivations des dirigeants de PME à intégrer la RSE**

Pour mieux comprendre les motivations des dirigeants de PME à intégrer la RSE, deux logiques différentes sont proposées dans la littérature : la logique normative et la logique instrumentale. L'institutionnalisation de la RSE dans notre monde contemporain (Gond et Igalens, 2008, p22) constitue le fil rouge de la logique normative. Cette institutionnalisation de la RSE se traduit par de nouveaux impératifs qui s'imposent aux PME dans le cadre de leur responsabilité publique suivant une approche normative. Dans cette approche, une PME peut être effectivement appréhendée comme étant « le fruit d'un contrat social (...) en vue de servir l'intérêt public » (Gendron, 2000, p36). En ce sens, la société exerçant un contrôle sur les entreprises, celles-ci doivent prendre en charge leurs obligations sociales et agir formellement pour le bien-être commun et l'intérêt général, à travers la RSE. Les PME se sont alors appropriées ce projet sociétal en l'opérationnalisant par une démarche RSE. Martinet et Payaud (2008) illustrent ces impératifs par un tétraèdre à quatre piliers : économique, social, écologique et politique ; ce dernier portant sur l'entreprise en relation avec les Parties Prenantes, est un nouveau pilier par rapport aux dimensions traditionnelles de la RSE. Ce cadre doit toutefois être contextualisé et renouvelé suivant les enjeux contemporains de notre société.

Par ces impératifs s'imposant aux PME, la RSE devient alors un vecteur et un produit d'une régénération de leur management stratégique. Ce dernier aurait en effet perdu son objet et son projet se trouverait sous l'emprise d'un capitalisme financier, traduit justement par une financiarisation de l'entreprise, celle-ci subissant l'exigence d'efficacité financière à court terme (Chanlat, 1998).

Dans une approche plus instrumentale, les PME appréhendent également la RSE comme une source de progrès durable pour elles-mêmes à travers l'atteinte d'une performance globale ou le triple bilan par rapport à trois (03) dimensions : la justice sociale, la prospérité économique et la qualité environnementale (Lanoie et al, 2007). Dans cette approche, l'entreprise est incitée à être socialement responsable à travers trois (03) arguments que résume Gendron (2000, p44): « l'entreprise socialement responsable peut profiter des occasions de marché provoquées par la

transformation des valeurs sociales et environnementales ; ensuite, un comportement socialement responsable peut lui procurer un avantage compétitif et enfin, une stratégie de responsabilité sociale permet à l'entreprise d'anticiper et même de contrer certains développements législatifs ». Afin de faire face à sa RSE, cette approche incite également l'entreprise à prendre en compte les attentes des Parties Prenantes que Freeman (1984, p46) définit comme « Tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la mise en œuvre des objectifs de cette même organisation ». Ce management des relations avec les Parties Prenantes est surtout instrumental et vise à défendre prioritairement les intérêts des PME. L'accent est alors mis sur la capacité de l'entreprise à prendre en charge les attentes issues de la société et de fournir des réponses satisfaisantes aux acteurs qui délivrent ces demandes. En effet, ces Parties Prenantes ont « chacune un pouvoir d'affecter la performance de l'entreprise et/ou un intérêt dans la performance de celle-ci » (Jones, 1995, p407) à travers différentes stratégies pour influencer et presser les entreprises à prendre en compte leurs attentes (Frooman, 1999). Le rôle des managers est ainsi de connaître les Parties Prenantes qui sont en relation avec l'entreprise (Carroll, 1991), de les caractériser selon leur volonté de coopération, de menace ou de degré d'influence (Clarkson, 1995), de les hiérarchiser et de les prendre en compte suivant leur pouvoir, leur légitimité et l'urgence de leurs demandes (Mitchell et al, 1997) pour enfin, nouer des « contrats relationnels », sous formes d'échanges formels ou non. En contribuant à la RSE, les PME ne sont pas les seules à profiter d'un avantage compétitif. Dans une logique « gagnant-gagnant », au-delà des Parties Prenantes, la société va également bénéficier de ce que Porter et Kramer (2011) qualifient de « valeurs partagées », améliorant le progrès économique et social de la communauté. Les PME, à travers le « *business case* » de la RSE, les arguments financiers et économiques d'une contribution à la RSE améliorant leur réputation et leur compétitivité, sont ainsi incitées à formuler et à communiquer leurs stratégies et leurs pratiques en la matière.

L'émergence d'un « marché de la vertu » (Vogel, 2008), développé par de nouveaux acteurs économiques spécialisés sur la RSE à travers notamment l'investissement socialement responsable, accentue l'intérêt des dirigeants des PME à s'engager dans une démarche RSE. Qu'elles soient obligées à intégrer une démarche RSE ou qu'elles soient intéressées à l'initier pour améliorer leur compétitivité, les PME ne peuvent plus adopter une logique implicite par rapport à la RSE. Elles doivent expliciter leur contribution au développement durable.

### 3.7. La diversité des degrés d'engagement des dirigeants de PME dans la RSE

Les visions stratégiques des dirigeants de PME sont subjectives et déterminantes dans la mise en oeuvre de leurs stratégies d'engagement dans la RSE. Selon leurs visions, les dirigeants de PME se fixent des objectifs pour élaborer de meilleures stratégies à divers niveaux de leur entreprise lorsqu'ils s'engagent dans la démarche RSE. Ils prennent alors des décisions concrètes qui impactent globalement le fonctionnement de leur entreprise. Ce qui exige d'eux qu'ils se posent des questions cruciales sur le but de l'entreprise, l'environnement, les moyens ou encore la nature de l'activité. Pour cerner au mieux ces questions parfois difficiles à formuler explicitement, une cohérence entre ces éléments reste indispensable. Les comportements stratégiques des dirigeants de PME vis-à-vis de la RSE sont fonction de l'intérêt économique de leur entreprise (risques, opportunités) et de leur volonté d'une part, de la visibilité médiatique et des pressions des Parties Prenantes d'autre part. Par ailleurs, en nous référant à la littérature, Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) distinguent une variété de stratégies :

Les **comportements défensifs** : l'inertie qui n'est pas tenable à terme à cause des pressions légales et institutionnelles pour une reddition des PME ; la manipulation avec « des tentatives pour influencer ou contrôler les pressions institutionnelles » comme la présence et le lobbying dans les instances de régulation ou de normalisation de type grenelle de l'environnement ; et l'évitement qui consiste à déguiser « la non-conformité par l'élaboration d'une image de conformité » à travers des pratiques de « *greenwashing* ou de *window dressing* », qui peuvent au contraire nuire à la réputation des entreprises si elles sont dénoncées par les Parties Prenantes comme l'illustrent les prix Pinocchio décernés par l'ONG « Les Amis de la Terre ».

Les **comportements actifs** démarrant par les approches « qui séparent les actions de RSE des stratégies liées aux métiers de l'entreprise » comme la philanthropie, le mécénat et la constitution de fondation d'entreprise qui nous viennent du monde anglo-saxon mais qui motivent de plus en plus les PME. Dans ces comportements actifs, il y a également les approches RSE corrélée à la stratégie globale des PME : i) l'intégration faible mais progressive d'objectifs RSE dans les métiers de l'entreprise, ii) les stratégies de compromis entre les intérêts économiques et les remises en cause des métiers de l'entreprise à l'aune des valeurs et des enjeux de la RSE et, iii) les stratégies qui intègrent la RSE dans le cœur de métier de l'entreprise, sa stratégie et son entreprise. Ce sont ces derniers types de stratégies qui engagent le plus l'entreprise. Elles peuvent être de nature réactive et se développent après une crise ou face à des risques inacceptables auxquels est confrontée l'entreprise. Et elles peuvent être dans une logique proactive « lorsqu'elles partent d'initiatives volontaires des dirigeants et qu'elles

affirment la convergence d'objectifs de responsabilité dans la contribution de la RSE avec les finalités de performances financières de l'entreprise » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2010, p83).

Ainsi, la RSE pratiquée étant au cœur de l'entreprise, celle-ci décline alors sa démarche RSE allant d'un projet global et transversal vers son intégration dans toutes ses fonctions et toutes ses activités.

### **3.8. Le positionnement stratégique des dirigeants de PME vis-à-vis de la RSE**

D'une manière générale, Saulquin et Schieir (2005) soulignent qu'il y a deux attitudes-type extrêmes pour les managers selon qu'ils envisagent la RSE comme une obligation ou une opportunité.

La RSE abordée comme une **contrainte** pousse à une vision procédurale et mécanique de la performance où les managers vont mettre en place, de façon parfois peu cohérente et opportuniste, des processus qui rentrent dans le cadre des attentes des partenaires (protection de l'environnement, parité hommes/femmes, ...). Même si cela n'est pas satisfaisant et ne constitue pas une vraie politique générale, il n'en reste pas moins que la dynamique est en marche et que la pression des partenaires va malgré tout influencer le management, et conduire à hiérarchiser et pondérer les actions mises en œuvre. Le pire serait d'adopter des tactiques de simple communication (non suivies d'actes). Dans ce cas, on retomberait dans le schéma où la RSE devient un moyen, un simple vecteur de performance intermédiaire. On ferait alors de la RSE comme on ferait de la réduction des coûts, pour viser la seule performance économique finale.

La RSE abordée comme une **opportunité** répond à une véritable représentation fédératrice et sociétale de l'entreprise. Elle devient un objectif de gestion, une réponse légitime aux attentes des partenaires. L'approche dynamique et globale permet de définir des objectifs en termes d'amélioration, de repérer des opportunités et de prévenir des risques financiers et médiatiques notamment.

Une telle démarche accroît la dynamique interne. Elle permet par exemple d'associer les employés à la stratégie RSE, de lancer des chantiers (certification, mécénat, ...). Elle favorise la co-construction des objectifs et permet de mieux cerner les interactions entre la portée économique de la stratégie RSE, la performance sociale, la performance environnementale et la performance financière (car quels que soient les choix, les pratiques RSE ne devront pas détruire de valeur pour l'apporteur). La même démarche améliore aussi la dynamique externe.

Elle permet d'identifier les demandes spécifiques de chaque Partie Prenante et d'apporter des réponses à leurs attentes. C'est un outil de dialogue et d'engagement permettant de mieux apprécier les facteurs critiques de l'activité et de mieux se situer par rapport à ses principaux concurrents.

Le positionnement des entreprises à l'égard de la RSE est un processus dynamique et complexe (à titre d'exemple, « *best practice* » a été longtemps cité comme un exemple dans la gestion de la diversité ; maintenant son image est plus qu'écornée suite au désastre écologique dû à la fuite de sa plateforme dans le golfe du Mexique). En effet, face à des problématiques économiques, sociales ou environnementales, l'entreprise peut adopter plusieurs postures qui caractérisent sa sensibilité face à la responsabilité sociale (Carroll, 1979) :

- une **posture de refus** (ce n'est pas mon rôle ni mon problème, et je ne me substitue pas à l'Etat, ce qui nous renvoie au problème de la frontière de l'entreprise et de sa sphère d'influence) ;
- une **posture de contestation** (la loi est inadaptée, contraignante, concurrente...donc elle ne fait que le minimum demandé) ;
- une **posture d'adaptation** et enfin d'**anticipation** (elle a dans ce cas une position réactive voire proactive dans certains cas, puis agit comme leader dans le domaine).

Ces postures sont liées comme le précisent Schwartz et Carroll (1991) aux sept logiques d'opérationnalisation de l'entreprise : Trois (03) logiques pures (économique, légale, éthique) et quatre (04) conjuguées (économico-légale, économique-éthique, légalo-éthique et économique-légalo-éthique). Quant à Oliver (1991), cinq (05) stratégies de réponses des entreprises aux enjeux environnementaux sont identifiées : l'**acceptation**, le **compromis**, l'**évitement**, la **défiance** et la **manipulation**. Afin d'apporter une réponse appropriée, Wood (1991) estime que l'entreprise doit connaître :

- son environnement, percevoir les évolutions majeures au niveau politique, économique, socio-culturel et technologique. Cela passe nécessairement par le filtre et la grille des représentations du dirigeant de la PME ;
- les intentions des Parties Prenantes (et si possible apporter des réponses) ;
- exactement les problèmes et les sujets importants de la société dans laquelle la PME évolue.

### **3.9. La formulation d'une vision stratégique des dirigeants de PME envers la RSE**

Les stratégies des dirigeants de PME se distinguent par rapport à leur vision de la RSE. Rappelons que la vision tend souvent à être une image ou une aspiration de l'état de l'entreprise, plutôt qu'un plan précisément articulé et détaillé, mais reste cependant l'expression d'une orientation délibérée que l'entreprise va s'efforcer de suivre dans l'avenir.

Pour mieux représenter la RSE, Gond (2011) propose une grille d'analyse où la RSE est définie comme un concept caractérisant l'interface entre l'entreprise et la société, en adaptant en sciences de gestion la grille originale développée en sociologie par Burrell et Morgan (1979). Gond et Igalens (2008) ont utilisé initialement cette grille pour organiser les différentes définitions et théories de la RSE mais également pour faire émerger de nouvelles questions de recherche dans ce domaine. Ce cadre d'analyse nous semble utile dans notre thèse pour différencier les représentations que peuvent avoir les PME vis-à-vis de la RSE.

En nous positionnant sur le plan organisationnel, cette grille permet en effet de catégoriser l'appropriation par un acteur-chercheur pour la grille initiale, dirigeant d'entreprise pour notre part de la RSE suivant deux axes : d'une part, un axe méthodologique qui oppose les perspectives objectivistes aux perspectives subjectivistes portant sur la nature de la réalité sociale et sur la relation entre cette réalité et les acteurs ; et d'autre part, un axe politique opposant « les perspectives centrées sur le changement social aux perspectives focalisées sur la régulation » (Gond, 2011, p44). Ainsi, la définition de la RSE est plurielle, suivant quatre perspectives caractérisant différemment l'interface entre l'entreprise et la société.

Au regard de la vision fonctionnaliste, la RSE est définie « comme une fonction de régulation sociale, c'est-à-dire un instrument de régulation de l'interface entreprise/société visant à stabiliser cette interface et idéalement à intégrer les buts des entreprises à ceux de la société » (Gond, 2011, p46). Dans ce cadre même si l'équilibre est par nature provisoire, la RSE est tenue pour acquise, stable et peut être alors l'objet de mesures chiffrées et d'évaluations objectives. La recherche d'un équilibre entre les buts spécifiques de l'entreprise et de la société donne à cette perspective de la RSE « une fonction de régulation sociale » (Gond, 2011, p46) orientée vers la convergence objective d'intérêts.

Dans une deuxième vision, la perspective culturaliste appréhende la RSE « comme un produit culturel reflétant les relations désirables entre l'entreprise et la société telles qu'elles sont définies par l'environnement culturel, politique, institutionnel et social » (Gond, 2011, p48). Selon cette représentation, le contexte influence la RSE de par son contenu et ses frontières. Le

contexte peut être institutionnel à l'échelle macrosociale d'un pays ou d'une région d'une part, ou organisationnel à l'échelle microsociale de l'entreprise et de ses acteurs internes, d'autre part.

La troisième approche dite socio-politique définit la RSE comme l'expression de relations de pouvoirs. La capacité de ces relations à s'exprimer et à se structurer prennent forme sous une double influence : d'un côté le pouvoir des acteurs sociaux et des Parties Prenantes impacte l'entreprise, et d'un autre côté le pouvoir de l'entreprise impacte la société et sa chaîne de valeurs. Ainsi « la RSE traduit au niveau organisationnel des rapports de forces macrosociaux qui peuvent potentiellement modifier les comportements des PME, laissant ouverte la possibilité de changements sociaux » (Gond, 2011, p47).

Enfin, dans la quatrième approche, la vision constructiviste définit la RSE « comme une construction sociocognitive de la sphère des affaires et de la société au travers d'un processus complexe de cadrage réciproque des identités, systèmes de valeurs et enjeux sociétaux » (Gond, p50). La RSE devient alors une notion négociée, modifiée et revue en permanence par les acteurs en relation que sont l'entreprise et ses Parties Prenantes. Plusieurs perspectives coexistent donc dans la définition de la RSE et comme le suggère Gond (2011), l'utilisation croisée, combinée et imbriquée de ces quatre visions constituent l'intérêt même de cette grille d'analyse. Il est alors concevable dans le cadre de notre thèse, que la vision de la RSE par une entreprise puisse combiner ces différentes approches.

### **3.10. Les décisions stratégiques des dirigeants de PME vis-à-vis de la RSE**

Les conditions de survie des entreprises sont bouleversées depuis les trois (03) dernières décennies par d'importants et continus progrès technologiques, ainsi que par l'ouverture des marchés. La démarche des PME concernant le changement est le plus souvent à tort ou à raison considérée comme réactive et adaptative. La vision stratégique au sein des PME est appréhendée comme un ensemble de petites décisions à caractère réactif et orienté vers le court terme (Revolon, 1999). Dans le contexte de la PME, les interactions entre les actions et la vision du dirigeant sont permanentes car, il semble que ce dernier raisonne fréquemment à partir de ses actions quotidiennes. Le système de valeurs du dirigeant de PME est une composante critique de la stratégie et des décisions organisationnelles (Hornsby et al, 1994).

L'entreprise de petite taille est généralement pilotée par un seul décideur qui devra faire face, dans une même journée et au hasard des sollicitations, à une masse considérable de questions de natures différentes (Julien et Marchesnay, 1988). Qu'en est-il de la stratégie en PME ? « On

ne saurait trop souligner les ravages causés par le sophisme selon lequel la petite entreprise n'a pas de stratégie, n'a pas besoin de stratégie (domaine réservé aux grandes entreprises) ou ferait de la stratégie sans le savoir » (Julien et Marchesnay, 1988, p67).

Il a été démontré que la stratégie est principalement intuitive et souvent implicite mais cela ne veut en aucun cas dire qu'elle est inexistante. Aucune entreprise n'est trop petite pour nécessiter une stratégie explicite (Sandberg et al, 2001). En ce qui concerne par exemple les décisions d'adoption d'une démarche qualité par le dirigeant de PME, Messeghem et Varraut (1998) mettent l'accent sur deux (02) stratégies qu'ils voient comme dominantes : la stratégie proactive qui a pour objectif la recherche d'un avantage concurrentiel et la stratégie réactive qui est une réponse aux exigences des acteurs du marché comme les clients, la loi ou un mimétisme par rapport à la concurrence. Les auteurs cherchent dans leur recherche à mieux comprendre le processus de décision d'adoption d'une démarche qualité en PME grâce à une approche cognitive. Les recherches sur les stratégies en PME reprennent généralement cette vision dichotomique de leur comportement en séparant les stratégies proactives des stratégies réactives (Guilhon et Weill, 1997). La stratégie proactive est le propre des stratégies entrepreneuriales qui est la recherche active de nouvelles occasions d'affaires. Concernant la stratégie réactive ou stratégie de conformité, c'est alors un événement précipitant qui est généralement au cœur du processus de décision (Messeghem, Varraut, 1998).

Il ressort d'une étude de Guilhon et Weill (1997) que 71,8% des PME qui sont en cours de certification pour une norme de qualité pensent que la concurrence est le déterminant principal de l'engagement. Bamberger (1982, p1366) reprend les conclusions d'une série d'études concernant les objectifs stratégiques des dirigeants de PME et retient les constatations suivantes:

- l'influence des conditions économiques sur les objectifs est forte.
- les objectifs se chiffrent en fonction du chiffre d'affaires de la rentabilité et des investissements. Plus jeune et grande est l'entreprise, plus les objectifs sont chiffrés.
- les objectifs dépendent du secteur d'activité de la PME et de sa phase de cycle de vie.
- dans les PME, les objectifs sont exclusivement formulés au plus haut niveau de la hiérarchie.

## **Conclusion du chapitre 1**

Ce premier chapitre nous a permis de présenter succinctement les particularités et les singularités de la RSE pratiquée au sein des PME béninoises ainsi que l'identification organisationnelle des employés au sein de ces PME béninoises. Après avoir consulté une documentation conséquente, nous avons constaté que la théorie la plus mobilisée lors des travaux de recherche reste indubitablement celle des Parties Prenantes. A ce titre, nous nous sommes demandés comment certains chercheurs se sont donnés à l'activité pénible de conceptualisation théorique. Pour mieux cerner leurs démarches, nous avons relevé que plusieurs concepts ont été mobilisés tels que le cadre institutionnel, le champ organisationnel et les Parties Prenantes.

Par ailleurs, le but final du présent chapitre était de synthétiser les travaux antérieurs sur le concept de la RSE contextualisé dans les PME béninoises. Bien que l'employé apparaisse comme une Partie Prenante indispensable tant pour l'initiative que pour le déroulement du programme d'action dans le champ de la RSE, la compréhension de son point de vue, encore assez mal connue, apparaît essentielle.

En effet, l'employé représente l'acteur principal comme Partie Prenante interne pour notre recherche car il constitue un capital humain indispensable en ce sens que l'homme est à l'origine et à l'aboutissement de toute action organisationnelle. Alors, la performance, la prospérité et la survie des PME béninoises dépendent dans une large mesure de l'identification organisationnelle des employés qui y travaillent.

## **CHAPITRE 2 : RSE et Identification organisationnelle des employés : revue de littérature**

Nous analysons dans ce chapitre la relation entre les initiatives de la RSE et l'identification organisationnelle des employés dans les PME. Ainsi, nous nous concentrons sur les employés en tant que Parties Prenantes qui peuvent avoir des opinions sur la pertinence et la légitimité de telles initiatives qui s'inscrivent dans leur sensibilisation à l'égard de l'adéquation des politiques de RSE et dans leurs perceptions vis-à-vis des motivations des politiques de RSE.

Nous discutons des théories mobilisées pour expliquer le lien étudié. Il s'agit de la théorie de l'identité sociale et de la théorie de l'échange social.

Enfin, nous conceptualisons le modèle théorique de notre recherche et la justification des hypothèses s'ensuit.

### **Section 1 : Sensibilisation et Perceptions des employés à l'égard de l'adéquation et des motivations des politiques de RSE**

L'identification organisationnelle des employés vis-à-vis des politiques RSE des PME pourraient inclure trois indicateurs : la sensibilisation des employés aux politiques de RSE, les perceptions des employés à l'égard de l'adéquation des politiques de RSE et les perceptions des employés à l'égard des motivations, de l'ajustement et des investissements des politiques de RSE.

Nous précisons par la suite la matrice des stratégies d'engagement social des employés. Puis, nous conceptualisons l'identification organisationnelle des employés par les notions de résistance, d'indifférence et de conformisme tout en précisant les orientations stratégiques des dirigeants de PME vis-à-vis de la RSE ainsi que les avantages stratégiques de la RSE dans les PME.

#### **1.1. La sensibilisation des employés à la RSE**

La sensibilisation des employés aux politiques de responsabilité sociale peut être aussi importante ou plus importante que les politiques de RSE des PME elles-mêmes, car les employés peuvent avoir une mauvaise perception des politiques de leur entreprise ou ne pas être au courant de ses activités de RSE. Si les employés ne connaissent pas les activités de RSE

de leur entreprise, les initiatives n'auront aucun impact sur leurs attitudes ou comportements. Une perception erronée des activités de RSE pourrait entraîner des effets inattendus, comme la frustration que l'entreprise utilise les ressources de manière inefficace. Lorsque les employés sont au courant des activités de RSE de leur entreprise, une attente sous la forme d'un **contrat psychologique** se crée. Une partie de cette attente sera que l'entreprise ait des motivations bienfaites et fournisse un effort de bonne foi pour atteindre avec succès les objectifs de RSE.

La sensibilisation des employés aux initiatives de RSE peut conduire à l'élaboration d'un contrat psychologique bilatéral entre les employés et l'entreprise ainsi qu'à une diminution du scepticisme des employés quant à la motivation de leur entreprise à s'engager dans la RSE. La sensibilisation peut donc jouer un rôle important dans le processus de perception.

## **1.2. L'ajustement, la motivation et l'investissement des employés pour la RSE**

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

L'ajustement perçu traite de la correspondance entre l'activité RSE et les valeurs et stratégies de l'entreprise ainsi que la motivation de l'entreprise (vue par l'employé). Les employés feront également des attributions concernant les initiatives de RSE de leur employeur pour essayer de comprendre pourquoi l'entreprise se livre à une activité particulière (Bhattacharya et Sen, 2004).

Bien qu'une connaissance des initiatives de RSE soit un précurseur nécessaire à tout résultat pour les employés et qu'elle soit conjuguée à des associations positives de RSE (Sen et al, 2006), une simple sensibilisation n'est probablement pas suffisante pour provoquer des résultats positifs. Les employés doivent également percevoir les activités de RSE comme étant efficaces et conformes aux activités ou aux valeurs de l'entreprise.

L'investissement est lié à la quantité perçue de ressources (c'est-à-dire l'effort, le temps et l'argent) qu'une entreprise dépense pour ses initiatives de RSE. Lorsque les entreprises adoptent des initiatives de RSE, les employés tentent de donner un sens au comportement de leur dirigeant, ils tentent de faire des inférences sur ce comportement. Ils examinent les signaux tels que le temps, l'argent et les efforts que leur dirigeant investit dans les initiatives de RSE et font des déductions sur les raisons pour lesquelles leur dirigeant s'engage dans la RSE. Par exemple, si les employés perçoivent que l'entreprise investit une faible quantité de ressources dans leurs initiatives de RSE (par exemple, pas assez d'argent et d'efforts), ils peuvent percevoir que

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

Les employés qui perçoivent une adéquation entre l'entreprise et ses initiatives de RSE sont plus susceptibles d'avoir une posture positive envers celle-ci, de développer un lien sentimental avec elle et de percevoir ces initiatives comme sincères.

Plusieurs cadres théoriques peuvent être explorés dans la deuxième section pour illustrer la sensibilisation, l'ajustement et la motivation des employés vis-à-vis de la RSE pratiquée par leur entreprise.

### **1.3. L'engagement des employés dans les initiatives de RSE**

Les interactions motivées par des causes avec les Parties Prenantes externes conduisent à un plus grand sentiment de fierté envers l'entreprise et à un engagement affectif accru (Donia et Tetrault Sirsly, 2016). Lorsque les employés perçoivent leur entreprise comme engagée dans la RSE pour des motifs cachés, ils éprouvent alors un sens réduit d'identification et d'engagement envers celle-ci. Aussi, sont-ils attirés par les PME ayant des pratiques RSE satisfaisant le bien commun. Les employés qui considèrent l'entreprise comme réellement soucieuse de redonner à la communauté ou de protéger l'environnement sont plus susceptibles de s'attendre à un soutien similaire de leur PME envers eux-mêmes. Ils ont tendance à s'identifier davantage aux PME qui soutiennent les valeurs partagées par eux et ils ressentent un plus grand sentiment d'engagement dans leur propre travail.

Avec les interactions quotidiennes que les employés observent entre leur PME et eux-mêmes ou d'autres Parties Prenantes (fournisseurs et clients, par exemple), les responsabilités qu'ils accordent à la RSE de leur entreprise seront alignées sur l'image (caractère le plus durable, central et distinctif) (Albert et Whetten, 1985) qu'ils ont de leur employeur. En tant que tels, les

employés peuvent caractériser l'entreprise en tant que « donneur » ou « preneur » dans la société, conformément à la caractérisation de Grant (2014) au niveau individuel.

Par conséquent, les employés qui évaluent leur entreprise comme s'engageant dans une RSE sont plus susceptibles de la caractériser comme guidée par des valeurs de « donneur » tels que la serviabilité, le bien-être des autres, la justice sociale et la compassion. En revanche, lorsque les employés attribuent à la RSE de leur entreprise un caractère symbolique, ils sont plus susceptibles de la décrire comme guidée par des valeurs « preneur » telles que la richesse (argent, profits, possessions matérielles), le pouvoir (dominance, contrôle) et le gain (faire mieux que les concurrents).

#### **1.4. L'utilité des employés dans les initiatives RSE**

Les employés sont le trait d'union naturel entre la cité civique et la cité marchande (Boltanski et Thévenot, 2012). Ils sont les seuls vrais « *insiders* » de l'entreprise, à la fois Partie Prenante et partie constituante. Ils entretiennent un lien physique avec l'entreprise, l'habitent, la défendent, la promeuvent, sèchent ses larmes ou la portent en triomphe. Ils se distinguent parmi les Parties Prenantes comme celles qui ont « investi une forme de capital humain ou de capital financier dans l'entreprise » (Clarkson, 1995 ; Gond et Mercier, 2005). Ils sont une Partie Prenante primaire et contractuelle car impliqués dans le processus économique et ayant un contrat explicite avec l'entreprise (Capron, 2009). Hormis tout, la légitimité des employés à participer à la vie de l'entreprise est difficilement contestable. Le rôle particulier que jouent les employés profite également des substitutions sémantiques liées aux Parties Prenantes.

Le développement de la place dévolue aux employés, dans le cadre des politiques RSE, s'ancre dans une ouverture croissante des autres disciplines de gestion pour l'importance du facteur humain. Les actes de responsabilité ou d'irresponsabilité sociale de l'entreprise peuvent affecter les attitudes et comportements des employés. La stratégie passe d'une vision externe de l'avantage concurrentiel à une analyse interne des compétences et capacités des employés.

La littérature nous offre quatre (04) dimensions de l'utilité des employés pour les stratégies et politiques RSE des PME :

- les employés sont destinataires des stratégies RSE, en tant que Parties Prenantes primaires de l'entreprise ;
- les employés sont, à travers la RSE, contributeurs à la performance globale de l'entreprise, susceptibles d'être influencés dans leur engagement et leurs résultats par les politiques RSE de leur entreprise ;

- les employés sont des acteurs-clefs de la RSE par la mise en œuvre effective des démarches RSE dans leur domaine d'action et leur fonction ;
- les employés sont porteurs en externe de l'image RSE de leur entreprise et participent à l'acquisition de sa légitimité.

Les employés sont considérés comme des contributeurs à la performance globale de l'entreprise et la RSE est vue désormais comme un facteur-clef de cette contribution. En tant que membres (Parties Prenantes internes) d'une entreprise, ils sont concernés par la conscience sociale de celle-ci ; ils y contribuent et ils y réagissent. Aussi, formulent-ils des jugements sur les efforts RSE de leur entreprise. Ces perceptions apportent des informations pour l'accomplissement de besoins psychologiques des employés.

### **1.5. Le comportement des employés en tant que Parties Prenantes**

Comme le souligne Capron (2009), l'importance de la Partie Prenante sera dépendante des représentations que les dirigeants s'en font. A noter également que ces attributs sont évolutifs et dépendent d'un contexte donné, dans une relation donnée à un moment donné. L'ampleur du capital humain de l'entreprise, sa substituabilité, la force de sa représentation, (...) rendront les employés plus ou moins centraux dans le « *mapping* » des Parties Prenantes : « incontournables, dominantes, dangereuses, dépendantes, dormantes ».

L'employé reflète la culture de son entreprise par ses agissements mais de nos jours, il est considéré comme acteur et responsable de sa vie professionnelle, de sa carrière et de l'utilisation des moyens mis à disposition par l'entreprise. En cela, il est à envisager qu'il soit davantage socialement responsable par ses actes, sa participation et son interaction. Perçu comme un client-consommateur, cet employé-acteur réclame d'une part, des efforts de fidélisation, un soutien à sa sécurité et une réelle transparence de la part de son employeur mais d'autre part, il se doit d'agir tel un consommateur-citoyen, préoccupé par les agissements de son entreprise, responsable de ses propres interventions. À cet égard, l'employé occupe un rôle prépondérant au sein de son entreprise (Levet, 2005).

Outre leurs compétences propres, les employés ont également un impact sur les performances des entreprises de par leurs comportements puisque ce sont eux qui détiennent le capital humain, et non l'entreprise. Ils sont en effet des individus libres de choisir leurs comportements et leur engagement au travail. Car, même si l'entreprise a accès à ce capital humain pour déployer ses objectifs stratégiques, elle dépend des agissements des employés dont les conséquences peuvent être aussi bien négatives que positives (Branco et Rodrigues, 2006).

L'employé se comportant en reflet de la manière dont l'entreprise le traite, il exécute une attitude négative au travail s'il perçoit son entreprise comme irresponsable (Story et Neves, 2015). En revanche, s'il la perçoit comme éthique et responsable, il adoptera un comportement positif et voudra même augmenter sa productivité au travail (Rupp et al, 2006).

C'est pourquoi, il est primordial de développer un capital humain aussi bien compétent qu'aligné avec la stratégie de l'entreprise à travers l'attraction, le développement, le maintien et la rétention des employés.

### **1.6. Les comportements des employés sensibilisés à la RSE**

L'un des moyens permettant à la RSE de contribuer à la durabilité réside dans son impact positif sur les comportements des employés (Alshehhi et al, 2018). Une autre voie prometteuse à explorer est le potentiel de la RSE à promouvoir le bien-être des employés qui sont l'un des acteurs les plus pertinents de l'entreprise. Comme la RSE implique des décisions et des actions internes et externes, les attitudes et les comportements des employés pourraient être influencés par les deux voies. La RSE interne pourrait créer un environnement propice aux PME où les employés ont trouvé un soutien social, une signification et une réactivité à leurs besoins et problèmes, ce qui aurait une influence sur leurs comportements respectifs vis-à-vis de l'entreprise (Willness et Jones, 2017). La RSE externe exprime les valeurs les plus pertinentes que l'entreprise défend réellement, permettant ainsi aux employés d'être fiers de leur appartenance à celle-ci (Hameed et al, 2016 ; Wang et al, 2017).

Étant donné que les initiatives de RSE peuvent être considérées comme un outil, les employés auront probablement plus de dispositions évaluatives (c'est-à-dire des comportements) envers de telles initiatives. Certains chercheurs comme Bohner et Wanke (2002), Eagly et Chaiken (1998) intéressés par l'étude des attitudes ont suggéré la possibilité que les comportements des employés introduisent un biais cognitif lors de l'évaluation d'un objet. Ce biais est lié à leur comportement. Selon Pratkanis (1989), les attitudes fonctionnent comme un schéma cognitif qui affecte le traitement de l'information des employés. Lors du traitement des informations, le schéma des employés affectera leurs attentes concernant un objet, facilitera le codage des informations et guidera les déductions qui vont au-delà des informations fournies sur cet objet ou une situation particulière. En d'autres termes, les comportements sous la forme d'un schéma cognitif influenceront les perceptions et l'interprétation des employés de l'objet ou de la situation particulière auquel (à laquelle) ils sont confrontés. Cependant, les comportements des

employés déterminent comment et avec quelle force ils perçoivent et interprètent la situation (Fazio et Williams, 1989).

Par ailleurs, Pickens a expliqué que les perceptions des employés sont étroitement liées à leurs comportements. Aussi, a-t-il souligné que les perceptions et/ou interprétations des employés peuvent être très différentes de la réalité. Ce processus est également connu sous le nom de perception sélective.

Au regard du modèle dessiné par Marguerat et Cestre (2002), les dimensions du comportement favorable à la RSE induisant le comportement humain responsable sont cognitives, affectives et conatives. La composante cognitive indique que la connaissance des préoccupations environnementales favorise le comportement écologique (Maloney et al, 1975). La composante affective concerne l'affect et l'émotionnel. Cette dimension indique que les personnes ayant un intérêt affectif dans les problèmes écologiques adoptent effectivement un comportement vert (Antil, 1984). La composante conative, intention d'adopter certains comportements comme le recyclage ou la conservation (Schwepker et Cornwell, 1991), conduit à une tendance à le faire.

Dans le contexte organisationnel, les comportements des employés envers la RSE peuvent influencer leur perception des initiatives de RSE. Par exemple, les employés qui ont tendance à avoir un comportement négatif à l'égard des initiatives de RSE peuvent avoir tendance à les percevoir comme des efforts de « service ferme » plutôt que des efforts sincères pour aider la communauté. En termes d'investissement, les employés peuvent percevoir les initiatives de RSE comme une perte de temps et d'argent. Inversement, les employés qui ont un comportement positif envers la RSE peuvent percevoir les efforts socialement responsables de leur entreprise comme des efforts altruistes destinés à aider la communauté locale. Il est également possible qu'ils pensent que l'entreprise n'investit pas suffisamment de ressources dans les programmes de RSE. Cet exemple soutient l'argument avancé par les chercheurs Fazio et Williams (1986) ainsi que Raden (1985) selon lequel les comportements des employés et la force de ces comportements ont un impact différent sur les variables telles que les perceptions et le comportement.

En termes d'identification organisationnelle, on peut soutenir que l'influence des perceptions des employés sur l'identification peut changer en fonction de leur comportement (positif ou négatif) envers les initiatives de RSE.

## **1.7. Les perceptions des employés à l'égard des motivations des politiques de RSE**

La perception de la RSE fait référence à la perception qu'a un individu sur l'entreprise et ses pratiques managériales internes orientées RSE. Rappelons que le concept de RSE étant basé sur le triple *bottom line* de Carroll (1979, 1991) : le volet environnemental, le volet économique et le volet social. Celui-ci a modélisé une échelle qui comporte plusieurs dimensions de perceptions des pratiques : pratiques économiques, légales, éthiques et discrétionnaires. Par exemple, deux employés d'une même entreprise peuvent avoir deux perceptions totalement contraires.

El Akremi et al (2015) ont souligné le fait que ce ne soient pas les réactions des employés qui restent extrêmement fondamentales. Alors qu'Aguinis et Glavas (2012) soutiennent plutôt que ce sont leurs perceptions des activités de RSE. Plusieurs recherches ont porté sur l'impact de la RSE sur les comportements des employés mais celles-ci restent limitées, car elles ne donnent pas une pensée claire et nette des processus psychologiques qui facilitent les réactions positives des employés par rapport à la RSE (Bhattacharya et al. 2009 ; Jones 2010).

Il peut s'avérer que les efforts déployés par le management en matière d'éthique soient insuffisants pour encourager certains comportements attendus au travail. Le concept de « climat éthique » initié par Victor et Cullens (1988) constitue selon Arnaud (2010) « les perceptions globales et partagées des individus au sein d'une l'entreprise reflétant le contenu et la force des valeurs éthiques, des normes, des comportements, des sentiments et des comportements qui prévalent dans un système social ». Ainsi, le climat éthique s'apprécie comme le reflet des valeurs éthiques, des comportements organisationnels ainsi que des pratiques et politiques éthiques qui prédominent dans l'entreprise. Toutes ces valeurs et pratiques sont de nature à accroître la confiance au sein de l'entreprise. En effet, les employés ont tendance à faire confiance à leurs dirigeants lorsqu'ils perçoivent un climat éthique positif dans lequel supérieurs et managers agissent avec éthique et bienveillance, tiennent leurs promesses, travaillent comme des « modèles éthiques » (Trevino et Brown, 2004).

Rupp (2011) s'appuie sur la justice organisationnelle et montre qu'elle fait référence à « la perception qu'ont les employés de l'équité de sa rétribution (la justice distributive), des procédures de décisions (la justice procédurale), des justifications reçues pour les décisions (la justice informationnelle), et enfin l'appréciation par l'employé du traitement reçu par l'entreprise (la justice interpersonnelle) ». De ce fait, lorsque les employés perçoivent un sens d'équité dans leur entreprise, ils sont plus joyeux et travaillent de manière ardente (Aguilera

et al, 2007). Par ailleurs, si un employé perçoit que son entreprise agit de manière socialement irresponsable (détérioration de l'environnement, abus sur populations vulnérables, etc.), il aura tendance à afficher des comportements négatifs au travail (sabotage, démotivation, etc.).

Par conséquent, les employés interprètent les situations ou autres stimulus auxquels ils sont confrontés en quelque chose qui a du sens pour eux.

## **1.8. Les moteurs et les freins d'une RSE au sein des PME**

Louche et Michotte (2011) s'intéressent aux éléments qui expliquent l'engagement ou non des PME envers la RSE. Très clairement, la majorité des 52 articles de leur échantillon se penche sur cette question. Ils ont organisé leurs résultats autour des points suivants : les caractéristiques dans l'ossature des PME et l'accès aux ressources dans les PME.

### **1.8.1. Les caractéristiques de la RSE dans les PME**

La responsabilité sociétale n'est pas assez mise en avant dans les PME. Cela peut en partie trouver son origine dans les caractéristiques mêmes des PME, qui agissent comme des freins à la propagation de la RSE en milieu PME. En effet, selon l'enquête de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie en 2006 (cité par Berger-Douce, 2008), 62% des dirigeants de PME affirment que le manque de temps est un frein majeur au développement d'une politique sociétale responsable. De même, ils sont 30% à préciser qu'ils manquent de moyens financiers pour ce genre d'opération, allant de pair avec un déficit en moyens humains (46%).

**Le manque de temps** : Les entreprises de petite taille ou de taille modérée sont généralement concentrées sur leur performance à court terme, étant donné que leurs ressources sont souvent moindres, et sont donc plus vulnérables. Elles doivent donc consacrer leur attention sur leurs objectifs rapprochés et peuvent difficilement s'engager dans une politique RSE ayant un retour à plus long terme et difficilement perceptible (Delchet, 2007 cité par Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013). De plus, cela représenterait une charge de travail supplémentaire pour l'employé chargé de manager le développement de ce pôle de compétence et ce, en plus de sa propre mission puisque l'entreprise n'a pas nécessairement les moyens d'engager une personne spécifique. Cela peut donc nuire au travail habituel d'autant plus que la personne responsable risque de considérer cette mission comme secondaire par rapport à sa mission initiale. Le temps est donc une ressource rare pour les PME, qu'elles n'allouent que difficilement à la RSE. (Quaniaux, 2007).

**Le manque de moyens financiers** : Développer une démarche responsable va souvent de pair avec des coûts financiers relativement importants pour une PME. En effet, les connaissances en interne dans le domaine sont souvent absentes et il est conseillé de faire appel à des conseillers externes pour palier à ce déficit de savoir. Néanmoins, l'engagement de consultants externes peut se révéler très couteux pour ce type d'entreprise et donc être un frein à l'apport des connaissances en interne. De plus, les formations nécessaires aux employés dans le cadre d'une démarche RSE peuvent se révéler également comme un coût non négligeable. Finalement, afin de valoriser ces investissements, il est souvent nécessaire d'engendrer des frais de communication externe et de se conformer à certaines certifications pour se crédibiliser. C'est donc un investissement qui peut se révéler conséquent pour les PME sans que le gain ne soit réellement mesurable. (Quaniaux, 2007).

**Le manque de ressources humaines compétentes** : Comme énoncé précédemment, la RSE requiert un savoir spécifique que les PME, dans la majorité des cas, n'ont pas en interne. Il est dès lors difficile d'adapter le travail des employés qui sont déjà pris par d'autres tâches souvent essentielles au *core business* de l'entreprise, d'autant plus que ces derniers ne sont pas sensibilisés et formés aux pratiques RSE. La quantité de personnel restreint est donc vue par les dirigeants comme un frein au déploiement d'une telle politique. (Quaniaux, 2007).

Ce sont entre autres ces caractéristiques qui freinent l'adoption de la RSE en milieu PME. Selon Gondran (2001), ces entreprises n'ont donc pas beaucoup de motivation à entreprendre des actions sociétales et tombent dans ce que l'auteur appelle un « cercle de passivité ». La perception difficile et à long terme des bénéfices renforce de fait l'idée que la RSE n'est pas du ressort des petites structures. Il y a donc certains facteurs inhérents aux PME qui représentent des barrières à l'implémentation d'une responsabilité sociétale formalisée dans ces entreprises. Néanmoins, ces mêmes caractéristiques qui distinguent les PME des grandes sociétés apportent également certains avantages que les PME peuvent mettre à profit. Imbs et Ramboarison-Lalao (2013) nous apprennent que cette même proximité des PME avec leurs Parties Prenantes qui, représente un frein à l'engagement RSE, peut dans certains cas être utilisée comme atout dans un tel processus de développement sociétal. En effet, les relations souvent locales favorisent un engagement de la part des différentes parties sur de plus longues périodes. Ces mêmes engagements sont eux-mêmes propices au développement de politiques RSE qui s'inscrivent elles-aussi dans le temps (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013).

## 1.8.2. L'accès aux ressources dans les PME

Il apparaît d'une manière générale que le manque de ressources lié à la petite taille des PME est une raison clé pour expliquer la difficulté des PME à s'embarquer dans une vision stratégique de la RSE qui requiert de développer des réponses au-delà de la conformité au prescrit légal.

Un autre lieu commun de la littérature consiste à affirmer que la RSE est avant tout stimulée par la pression en provenance des Parties Prenantes (Worthington et al, 2008) dont les plus influentes pour les PME sont les fournisseurs, le législateur, les clients et la communauté. Ces Parties Prenantes peuvent aussi être distinguées selon le degré de distance qui les sépare des Grandes Entreprises. Pour Lepoutre et Heene (2006), le moteur de la RSE pratiquée par les PME se situe beaucoup plus en rapport aux Parties Prenantes internes (personnel, clients et fournisseurs) qu'en rapport aux Parties Prenantes externes et l'environnement naturel.

En marge de ce débat, d'autres recherches affirment cependant que les pressions des Parties Prenantes n'affectent pas vraiment les PME et ne les incitent pas à adopter des comportements qui vont au-delà du prescrit légal. Les PME ont généralement des impacts environnementaux faibles et ont des clients qui, de leur côté, démontrent peu d'intérêt pour les pratiques environnementales des fournisseurs. Ajoutons que les PME ont une visibilité de leur faible marque. La combinaison de ces facteurs entraîne que les pressions extérieures demeurent souvent peu effectives.

Le tableau 5 présente les principaux résultats d'études portant sur l'influence potentielle des diverses Parties Prenantes identifiées dans les articles analysés.

**Tableau 5 :** Les principaux résultats d'études portant sur l'influence potentielle des diverses Parties Prenantes

Parties Prenantes	Influence	Auteurs
Les réseaux	Les réseaux jouent un rôle important : - d'aide à l'apprentissage de la RSE ; - afin de combler les déficits en ressources et donnent accès aux meilleures pratiques du secteur ; - d'aide au développement d'outils ; - d'apport de légitimité sociale.	Roberts et al, 2006 ; Lepoutre & Heene, 2006 ; Jenkins, 2009 ; Murillo & Lozano, 2009 ; Bereso Diez et al, 2008
Les clients/consommateurs	Rôle et influence pas clairement définis. Objet de nombreux débats.	Ciliberti et al, 2008 ; Dahlmann et al, 2008 ; Nisim et Benjamin, 2008 ; Ortiz Avram et Kühne, 2008 ;

Les employés	Le personnel est souvent indiqué comme facteur moteur. Cependant, son rôle est optimisé si les employés ont une bonne compréhension des initiatives et de l'approche RSE de leur PME.	Vives, 2006 ; Burke et Caughran, 2007 ; Masurel, 2007 ; Perrini & Minoja, 2008 ; Fisher et al., 2009
Les investisseurs	Peu de débat sur les investisseurs, cependant ils peuvent constituer une source de pression potentielle qui souvent pousse les PME à faire du reporting.	Parsa et Kouhy, 2008 ; Fairchild, 2008
Le cadre législatif	Le cadre législatif n'est pas un facteur neutre bien qu'il est difficile d'affirmer si l'influence est positive ou négative.	Masurel, 2007 ; Masurel, 2007 ; Dahlmann et al. 2008 ; Gadenne et al, 2009
Les autorités et politiques publiques	Le manque d'appui public est un frein très marginal pour les PME rentables. Mais lorsque les subsides sont là, ils incitent les PME à réaliser des investissements.	Berger-Douce, 2008 ; Fairchild, 2008 ; Revel et al. 2007 ; Lee, 2008

Source : Adapté de Louche et Michotte (2011)

## 1.9. La matrice des stratégies d'engagement social des employés des PME

Berger-Douce (2007) a développé une matrice en s'inspirant de celle de BoiraI (2001) qui fait ressortir les stratégies RSE des entrepreneurs selon leurs degrés d'engagement (faible ou fort) sur les dimensions environnementale et sociale. La matrice comprend quatre types de stratégies à savoir la stratégie réactive, proactive, rituelle et mobilisatrice. Ces stratégies sont identifiées sur deux axes : l'axe de l'engagement environnemental et celui de l'engagement social. Ces quatre stratégies sont définies en fonction de l'engagement fort ou faible d'une entreprise sur les deux axes comme l'indique la figure 6.

**Figure 6 :** Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs

		Engagement environnemental	
		Faible	Fort
Engagement social	Faible	Réactif	Proactif
	Fort	Rituel	Mobilisateur

Source : Inspiré de Berger-Douce (2007)

Selon Vives (2006), un haut degré d'engagement dans la RSE indique que les activités de responsabilité sociale font partie de la stratégie de l'entreprise et sont pratiquées sur une base routinière. Un **engagement moyen** dans la RSE signifie que les activités font partie de la routine de l'entreprise, mais ne sont pas partie intégrante de la stratégie. Un **engagement faible** signifie que les activités de RSE sont occasionnelles et ponctuelles et ne sont pas reliées à la stratégie de l'entreprise.

La **stratégie réactive** exige un engagement faible sur l'axe environnemental et social. On retrouve cette stratégie chez les PME qui manquent d'informations et de temps sur le sujet, et

qui ne veulent pas assumer le coût de la mise en place des stratégies de RSE. Un **engagement faible sur l'axe environnemental** peut être par exemple du recyclage de bureau (recyclage de papier, imprimer recto-verso). De telles actions sont de type ponctuel et sont moins intégrées à une action globale et cohérente de l'entreprise (Cabagnols et le Bas, 2006; Vives, 2006). Donc, il est logique de penser que ce type de stratégie n'intègre pas les pratiques de RSE dans la stratégie même de l'entreprise leur permettant ainsi d'avoir des effets probants.

La **stratégie proactive** se traduit par un **engagement fort sur l'axe environnemental** et **faible sur le social**. Cette stratégie se retrouve plus dans les secteurs d'activité éco-industriels et dans les PME conscientes de leur nuisance sur l'environnement. Dans une étude de l'observatoire des PME (2003) sur le thème de l'environnement qui a regroupé 1080 PME françaises, il est mentionné que les actions environnementales sont plus pratiquées dans les secteurs où les entreprises ont conscience de leur nuisance sur l'environnement. Ils mentionnent que le recyclage et la valorisation des déchets s'observent dans 3/4 des entreprises, dont l'activité a une empreinte sur l'environnement et notent que 88% des entreprises dans l'industrie de la construction de plus de 50 employés recyclent et valorisent leurs déchets et que 85% des entreprises de service avec fort impact environnemental le font également. Les entreprises adoptent ces pratiques parce que, à 80,5%, elles répondent que cela a une influence sur l'image (Observatoire des PME, 2003).

La **stratégie rituelle** nécessite un **engagement fort sur l'axe social** et **faible sur l'axe environnemental**. Cette stratégie est celle qui est assez fréquente chez les PME, en considérant que ces organisations sont imprégnées des valeurs de leurs dirigeants et qu'une structure de taille modeste peut être considérée davantage comme propice à un engagement social fort du fait de leur proximité avec leur localité (**ancrage territorial fort**). Les auteurs mentionnent que les **entreprises de petite taille sont naturellement socialement responsables**. En effet, selon Paradas (2008), le fait d'être une petite entreprise entraîne des effets de proximité. Les observations faites dans le cadre de son étude sur le positionnement des petites entreprises face à la RSE démontrent que les petites entreprises œuvrent pour la satisfaction de leur communauté (embauche, salaire, utilité des services ou du produit offert). Ces entreprises se sentent concernées par le bien-être de leur localité. Ce type de pratiques sociales à l'externe influence généralement les Parties Prenantes et procure une bonne réputation à l'entreprise. Par exemple, la gestion de la diversité est un moyen pouvant permettre aux PME de se créer une image positive et humaniste face aux Parties Prenantes. Cette image positive créée à l'entreprise un

avantage concurrentiel vis-à-vis des clients et des autres Parties Prenantes (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013).

La **stratégie mobilisatrice** requiert un **engagement fort sur les deux axes**. On la retrouve très peu chez les PME parce qu'elle sollicite un fort engagement de l'entrepreneur pour le domaine environnemental et social. Pour qu'une entreprise s'engage à de forts degrés sur les deux axes, l'engagement du dirigeant est peut-être un facteur déterminant. En effet, l'engagement dans la RSE est aussi lié aux valeurs et aux convictions de l'entrepreneur (Costa 2008 ; Labelle et St-Pierre, 2010 ; Lapointe et Gendron, 2005). Si celui-ci est engagé, il pourrait fortement s'impliquer pour l'intégration de la RSE dans toutes les activités et la stratégie de l'entreprise. Mais comme nous l'avons évoqué, les PME disposent de peu de temps et de ressources pour s'impliquer fortement. Elles ne sont pas toutes semblables dans leur approche envers la responsabilité sociale. On peut donc voir, des entreprises fortement concernées, d'autres plus ou moins engagées et des entreprises faiblement engagées.

Ces stratégies sont adoptées le plus souvent en fonction de la criticité de l'impact de l'entreprise sur son environnement ou selon un engagement volontaire (D'Humières, 2005). Cependant, quelle que soit la motivation d'une entreprise à s'engager dans le développement durable, son engagement sur le plan environnemental et social peut lui apporter un avantage concurrentiel notamment pour attirer et retenir les employés.

Cette littérature nous permet de présenter le tableau 6 suivant :

**Tableau 6:** La caractérisation des comportements stratégiques RSE des entreprises

Degré de caractérisation moins général et plus précis	Critère 1 : Figures libres versus imposées	Est-ce que l'entreprise s'engage plus dans les figures libres et/ou imposées ?
	Critère 2 : Dimension (sociale versus environnementale)	Est-ce que l'entreprise intègre plus les dimensions environnementales ou sociales lors de son engagement dans les figures libres et/ou imposées ?
	Critère 3 : Les différentes classes de pratiques RSE	Les dimensions sociales et environnementales intégrées s'inscrivent-elles dans les questions sociales génériques ? Dans les impacts associés à la chaîne de valeur ? Ou dans les dimensions sociétales du contexte concurrentiel ?
	Critère 4 : Les programmes RSE mis en place	Les différentes classes de pratiques RSE auxquelles les entreprises s'intéressent rentrent-elles dans le cadre de programmes de prévention de la pollution ? De management éco-responsable ? Ou d'un développement durable impliquant d'adopter une approche globale ?
	Critère 5 : Les enjeux stratégiques à l'origine de l'engagement RSE	Les programmes RSE mis en place sont-ils une réponse à des enjeux internes ou externes de compétitivité ? Ou à des enjeux de responsabilité ?

Source : Adapté de Mazari, 2014, p48)<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Mazari Lyes (2014). Analyse des pratiques de «Responsabilité Sociétale des Entreprises» favorables à l'innovation dans les PME agro-alimentaires. Vers une modélisation des comportements RSE. Institut agronomique méditerranéen de Montpellier. Série « Master of Science » n° 132, 2014

## 1.10. Les comportements stratégiques des dirigeants de PME envers la RSE

On peut considérer la RSE comme un outil de gestion et en tant que tel, il doit être en adéquation avec la stratégie générale de l'entreprise. La responsabilité sociale est importante pour une entreprise et cette importance peut être appréhendée par une fonction à cinq facteurs :

- la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins et pressions sociétales ;
- la volonté de l'entreprise de répondre aux besoins et pressions sociétales ;
- l'importance des questionnements (perçue par l'entreprise et par le public) ;
- la connexion entre l'entreprise et les questionnements ;
- le temps nécessaire pour agir sur la question (temps administratif) opposé au temps disponible avant que les conséquences ne se produisent (temps stratégique).

Somme toute, ces cinq facteurs fournissent un indice de sévérité pour évaluer l'importance d'avoir un comportement responsable sur une question éthique (Ansoff, 1980). Ces cinq facteurs sont généralement assez bas au sein des PME qui sont limitées dans leurs ressources. Cela fait baisser la volonté de répondre aux demandes sociales. Étant donné le lien étroit entre la communauté et la PME, celle-ci ressent plus rapidement et plus directement les effets d'actions irresponsables que les Grandes Entreprises (GE). Avec les ressources limitées et la visibilité immédiate, le temps stratégique est plus court pour les PME. Le temps administratif est par contre plus long à cause des capacités limitées des PME.

Comme les PME ont besoin de plus de temps et en disposent de moins que les GE pour mettre en place des actions responsables, il paraît nécessaire que les PME restent en contact étroit avec les attentes de la société. Mais au final, quelle stratégie vis-à-vis de quelle Partie Prenante ?

Evoquons d'abord les stratégies possibles.

Les **stratégies de conformité** (DiMaggio, Powell, 1983) : en acceptant de se conformer aux attentes sociales, les entreprises tendent à être de plus en plus semblables (isomorphisme). La réponse de conformité est partielle et symbolique car les attentes des différents groupes sociaux sont parfois contradictoires (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004, p27). DiMaggio et Powell (1983) distinguent trois sources de contraintes institutionnelles qui accroissent ce phénomène :

- les **contraintes coercitives** : lois ou réglementations qui sont imposées et s'accompagnent de sanctions ;
- les **contraintes normatives** : généralement édictées par les milieux professionnels ;

- les **contraintes mimétiques** : conduisent certaines organisations à en imiter d'autres, considérées comme pro-actives. L'imitation de pairs est un mode usuel de définition de la RSE en PME.

Les **stratégies d'évitement** : « les stratégies d'évitement déguisent la non-conformité par l'élaboration d'une image de conformité » (Capron, Quairel-Lanoizelée, 2004 p27). Il existe des mythes dans l'entreprise non liés à l'action réelle de l'entreprise pour maintenir la légitimité comme par exemple la diffusion d'un code éthique ou l'existence d'un poste en RSE.

Les **stratégies de manipulation ou de résistance** (Oliver, 1991), comme par exemple les signaux émis aux médias. Carroll (1979) a défini quatre stratégies qui sont les **stratégies réactives, défensives, accommodantes ou proactives**.

Les PME peuvent contribuer à la RSE de nombreuses manières. Quelques-unes de ces contributions citées par Jenkins (2004) sont listées dans le tableau 8 qui suit :

**Tableau 7:** Les contributions des PME à la RSE

<b>Les contributions des PME à la RSE</b>
Haute capacité de création d'emplois
Vision à long terme des intérêts des Parties Prenantes (principalement les salariés et les consommateurs)
Contrôle de gestion stable
Nouveau capital d'investissement fourni en interne
Profits réinvestis dans l'entreprise
Liberté dans la stratégie à long terme
Transmission des valeurs familiales avec un sens aigu de la responsabilité sociale
Intérêt particulier envers la communauté locale
Talent entrepreneurial

Source : Adapté de Jenkins, (2004, p47)<sup>31</sup> dans Gendre-Aegerter (2008, p183)<sup>32</sup>

Pour rester compétitives, les entreprises doivent être capables de s'adapter aux nouvelles exigences qui émanent du marché et de la société dans laquelle elles opèrent. On s'intéresse aux attentes parfois antagonistes des différentes Parties Prenantes. La nature flexible et personnelle de nombreuses PME leur permet souvent de réagir rapidement aux changements.

### **1.11. L'indifférence, la résistance et le conformisme des PME vis-à-vis de la RSE**

Selon plusieurs auteurs, le désintéressement ou l'indifférence des PME pour la RSE est principalement lié (e) au manque de ressources financières, au manque d'informations et de

<sup>31</sup> Traduction libre

<sup>32</sup> Gendre-Aegerter Delphine (2008). La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive. Thèse présentée à la Faculté des Sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse).

temps et à la visibilité (Handou, 2015). L'insuffisance de ressources financières est considérée comme l'une des principales raisons du désintérêt des PME par rapport à la RSE. En effet, les pratiques de RSE, qu'elles soient environnementales ou sociales, peuvent engendrer des coûts. Par exemple sur le plan environnemental, l'engagement dans la RSE peut être lié au fait d'adopter ou de développer une nouvelle technologie requérant du financement. Sur le plan social, offrir par exemple des formations nécessite aussi des moyens financiers. Les PME ne disposent souvent pas de moyens pour répondre à ces besoins.

Le constat général est que les PME manquent d'informations sur la RSE. Ce manque d'informations est lié au manque de temps. Les multiples fonctions du dirigeant d'une PME l'empêchent souvent d'avoir assez de temps pour s'informer sur le sujet, assez de ressources humaines pour en déléguer à la RSE.

Contrairement aux Grandes Entreprises qui sont souvent mondialement connues et dont les actions sont vulgarisées, les PME n'ont le plus souvent qu'un environnement local et une visibilité médiatique faible. Cette visibilité réduite enlève aux PME une grande part de pression que subissent les Grandes Entreprises. Cependant Berger-Douce (2007), Lepoutre et Heene (2006) rappellent qu'il existe une proximité entre les PME et la communauté rapprochée. Partant de ce constat, une PME court un grand risque en posant des actions qui peuvent être considérées comme irresponsables, car elle perdrait l'adhésion de ses Parties Prenantes qui sont des groupes vitaux pour la survie d'une entreprise.

Ces trois particularités expliquent pourquoi les PME tardent à s'engager sur la voie de la responsabilité sociale. Cependant, des écrits concernant l'engagement des PME dans la RSE démontrent que ces dernières font de plus en plus le pas vers la RSE (Berger-Douce, 2008). De plus, il semble qu'un bon nombre d'entre elles seraient responsables sans le savoir, alors qu'elles adoptent des comportements de RSE sans les classer comme tels dans leur reddition de comptes et d'actions. (Lapointe et Gendron, 2005).

Les Grandes Entreprises ont l'avantage de pouvoir offrir des salaires compétitifs pour attirer et retenir les employés. Quant aux PME, elles peuvent exploiter la responsabilité sociale et les avantages liés à leur structure organisationnelle pour y arriver. En effet, en dehors du fait que les nouveaux employés préfèrent travailler dans des entreprises responsables (Tahri, 2010 ; Strandberg, 2009 ; Davies et Crane, 2010), il semble aussi que la nouvelle génération de travailleurs s'engage plus dans une entreprise quand elle a un contact direct avec son employeur (Vandenbergh, 2004). D'ailleurs, il semble qu'« au sein de la petite entreprise, le type

d'interactions sociales et de communications personnalisées compensent souvent les facteurs extrinsèques plus avantageux offerts par la grande entreprise ». (Martin, 1995 p.72).

Malgré les aspects qui semblent freiner les PME à s'engager, ces dernières doivent fournir des efforts pour adopter la RSE, car la responsabilité sociale présente des intérêts non négligeables.

### **1.12. Les orientations stratégiques des dirigeants de PME vis-à-vis de la RSE**

Une entreprise peut être confrontée simultanément ou successivement à différentes demandes sociales. Pour Carroll (1979), il existe un vaste spectre de réponses possibles pouvant être apportées par une entreprise à une problématique sociale ou sociétale (*social issues*), quelle que soit la nature de la responsabilité sociale en jeu (économique, légale, éthique ou philanthropique). Le comportement ou l'attitude sociale de l'entreprise (*corporate social responsiveness*) peut aller du refus de réponse aux demandes sociétales (comportement réactif de défiance) à l'anticipation de ces demandes (comportement proactif d'accommodation) (Oliver, 1991). La typologie proposée par Oliver (1991) permet d'identifier cinq stratégies de réponses aux enjeux sociétaux : la défiance, l'évitement, le compromis, l'acceptation ou la manipulation. Capron et Quairel-Lanoizelé (2004) proposent de distinguer deux catégories de comportements ou de logiques stratégiques en matière de RSE :

- Les **stratégies substantielles** : l'entreprise modifie réellement ses objectifs, adapte ses méthodes de travail et son organisation de manière à répondre aux valeurs de la société et à la demande sociale. Ces stratégies rejoignent l'esprit de la RSE où l'entreprise cherche effectivement à concilier ses propres intérêts économiques avec ceux de ses différentes Parties Prenantes. Elles peuvent résulter d'un comportement proactif où l'entreprise anticipe la demande sociale et elles peuvent également découler d'une attitude réactive lorsque l'entreprise réagit positivement à une pression et adapte ses objectifs et ses moyens. Quelle que soit la nature de l'attitude, l'intégration entre les préoccupations sociales de l'entreprise et ses choix stratégiques économiques (produits, positionnement...) est forte<sup>33</sup>;
- Les **stratégies symboliques** : l'entreprise s'approprie opportunément le concept de RSE mais sans les fondements de son comportement (objectifs de développement, rentabilité, produits, méthodes, organisation...). Ce type de stratégie est centré sur l'image et la réputation.

---

<sup>33</sup> Capron et Quairel-Lanoizelé (2004) illustrent ce type d'intégration par les politiques de développement d'éco-conception des produits (par exemple, le processus de conception des pneus par Michelin).

La mise en application de ces stratégies passe par la politique de communication institutionnelle de l'entreprise, sa politique de communication commerciale ou encore les stratégies de discours de leurs dirigeants envers les acteurs. Les stratégies symboliques intègrent des comportements de défiance, d'évitement ou de manipulation. Elles peuvent également se traduire par un engagement limité en matière de RSE. Selon Capron et Quairel-Lanoizelé (2004), il peut s'agir par exemple, d'initiatives à caractère philanthropique déconnectées de la stratégie économique de l'entreprise<sup>34</sup>. Il peut aussi s'agir d'initiatives faiblement intégrées à cette stratégie économique (utilisation de papier recyclable, de véhicules propres...). L'objectif de ces initiatives est moins la prise en compte réelle de certains enjeux sociétaux que de servir de support à une politique de communication externe ou de motivation du personnel.

L'instrumentalisation par certaines entreprises de la RSE, l'utilisation symbolique de cette notion, peut conduire à une forme de manipulation des citoyens, des consommateurs et des autres Parties Prenantes sociales. Le "marketing social" devient un instrument de communication pour se prémunir de la pression des Parties Prenantes sociétales. Nous sommes alors plus proches de la cosmétique que de l'éthique. Paradoxalement, ces comportements peuvent avoir des effets inverses à ceux recherchés et peuvent contribuer à renforcer, au contraire, le sentiment de méfiance des citoyens vis-à-vis des entreprises. Ils peuvent également souligner les limites théoriques de la RSE.

A partir de ces différentes orientations stratégiques (voulues ou subies), plusieurs auteurs ont dressé des typologies à partir de l'analyse des comportements des entreprises. Ainsi, Estay et Tchankam (2004), ont mis en avant quatre stratégies sans distinction entre les grands groupes et des PME.

**Tableau 8:** Les stratégies de RSE

Situations	Comportements	Stratégies
Têtes brûlées	Nier toute responsabilité	Réactive
Disciplinées	Admettre la responsabilité sans l'assumer	Défensives
Stratèges	Accepter la responsabilité et ses conséquences	Accommodatrices
Généreuses	Anticiper la responsabilité	Proactives

Source : Estay et Tchankam (2004) stratégie de RSE : typologie adaptée de Igalens & Joras (2002) dans Laaraf (2010, p74)<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Ces initiatives, telle que la création d'une Fondation ou la mise en œuvre de partenariats avec des associations caritatives, sont souvent dépendantes des bons résultats de l'entreprise sur le plan économique.

<sup>35</sup> Laaraf Zouhair (2010). De la perception de la RSE à la traduction RH : Cas de dirigeants de PME en Aquitaine. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Équipe de recherche pôle universitaire de sciences de gestion. Institut de recherche en gestion des organisations. Paris. 10 septembre 2010.

Quant aux recherches appliquées aux PME, elles ont permis de ressortir plusieurs typologies. Reprenons à titre d'exemple, celle d'Asselineau et Piré-Lechalard (2009) qui distingue schématiquement quatre catégories :

- les **entreprises génétiquement programmées** : elles jouent un rôle de pionnières et sont créées autour des idées qui contribuent à la définition du concept du développement durable et de la RSE ;
- les **entreprises sympathisantes** : elles s'inspirent des précédentes mais n'ont pas totalement intégré les aspects de la RSE, ne serait-ce que, par exemple, parce que leur activité industrielle rend la démarche plus difficile à mettre en œuvre ;
- les **entreprises opportunistes** : elles utilisent les principes de la RSE essentiellement à des fins promotionnelles, à destination des Parties Prenantes ;
- les **entreprises rétives** : elles ne s'engagent que parce qu'elles y sont contraintes (notamment pour satisfaire à des considérations légales ou à la demande de donneurs d'ordre). Celles-ci ne perçoivent pas les opportunités de marché qui peuvent émerger de démarches actives de type engagement responsable.

Pour notre recherche empirique, nous avons repris la typologie générique relative aux travaux menés par Lepineux (2003). Même si cette typologie a été appliquée à la base aux grands groupes, son caractère général nous permet d'englober presque toutes les situations et configurations rencontrées lors de notre recherche empirique.

Le tableau 9 suivant nous permet de détailler les approches principales de la RSE, la conception, les objectifs et l'attitude de l'entreprise à l'égard du concept.

**Tableau 9:** Les trois approches principales de la RSE

	Approche négative : Responsabilité non reconnue	Approche périphérique : Responsabilité partiellement admise	Approche intégratrice : Responsabilité pleinement assumée
Conception de l'entreprise	Entité à vocation exclusivement économique	Organisation économique avec une dimension sociologique	Système économique et social, inséré dans la société
Objectifs de l'entreprise	Autocentré : croissance, profit, rentabilité...	Concernant avant tout l'entreprise, accessoirement le monde extérieur	Multiplicité d'objectifs à la fois internes et externes, incluant les objectifs sociétaux
Attitude à l'égard de la RSE	Considérée comme un sous-produit de l'activité économique ; n'existe pas en tant que telle	Perçue d'une manière vague et imprécise ; attitude prudente et modérée	Comprise et reconnue en tant que telle ; appelle un engagement fort pour y faire face
Type de rationalité	Purement instrumentale, fermée, dure, égoïste	Limitée (incertitudes liées à l'environnement), semi-ouverte	Plurielle, ouverte, collective, interactive
Style de management	Contraintes de rentabilité à tous les niveaux	Objectifs à atteindre avec une marge de manœuvre	Management décentralisé et participatif ; autonomie des collaborateurs
Temporalité prédominante	Court terme	Court et moyen terme	Equilibre entre court, moyen et long terme
Formes d'engagement sociétal	Inexistant	Externe (mécénat, fondations) ou ponctuel (opérations commerciales)	Prise en compte dans la gestion et la stratégie, création d'emplois, partenariats/associations

Source : Adapté de Lepineux (2003)<sup>36</sup>

### 1.13. Les avantages stratégiques de la RSE dans les PME

Les stratégies socialement responsables, autrefois considérées comme un outil des grandes entreprises pour légitimer leurs actions, sont aujourd'hui de plus en plus considérées par les PME comme autant d'opportunités économiques s'offrant à elles (Berger-Douce, 2011). Néanmoins, les dirigeants de PME ne savent bien souvent pas comment s'y prendre pour implémenter ces pratiques dans leur entreprise et n'ont pas vraiment conscience des avantages qu'ils peuvent en retirer (Porter et Kramer, 2006). Nous verrons qu'une démarche proactive intégrant la RSE dans la stratégie de l'entreprise permet de créer ce que Porter et Kramer (2006, 2011) appellent « *shared value* » et qui représente les actions de développement économique d'une entreprise développant parallèlement de la valeur économique et sociale pour ses Parties Prenantes. De plus, selon Sharma et Vredenburg (1998), cette stratégie RSE proactive peut apporter certains avantages compétitifs uniques pour l'entreprise qui mettrait cette démarche en œuvre.

Etant donné la prise de conscience de plus en plus importante de la société face aux enjeux sociétaux, de nombreuses opportunités de développement s'offrent aux entreprises (Berger

<sup>36</sup> Lepineux F. (2003). Dans quelle mesure une entreprise est-elle responsable à l'égard de la cohésion sociale ? Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion. CNAM, Paris, janvier 2003.

Douce, 2011). Ces entreprises doivent dès lors être en mesure de s'adapter pour rester compétitives et répondre aux attentes grandissantes de leurs Parties Prenantes. Dans ce cadre, la RSE peut apporter un avantage compétitif et une réactivité pour peu que les entreprises puissent tirer avantage de ce que Grayson et Hodges (2004) appellent les « *Corporate Social Opportunities* » (CSO). Ces opportunités représentent selon ces auteurs des actions économiquement viables incluant également l'aspect social et environnemental et qui peuvent se décliner selon différentes dimensions : innovation dans les services ou produits, extension sur de nouveaux marchés et invention de nouveaux business modèles.

Dès lors, les entreprises mettant en place des procédés concrets pour capturer ces opportunités, et développant ainsi leur RSE, améliorent leur proposition de valeur et gagnent en avantage compétitif (Jenkins, 2009). Ceci est d'autant plus vrai pour les PME qui sont, de par leur nature, plus réactives. Elles peuvent donc plus facilement prendre avantage des opportunités sociales et environnementales (CSO) qui s'offrent à elles (Jenkins, 2006). Cela nous est confirmé par Grayson et Hodges (2004, p9) qui appuient les qualités des PME pour la RSE en nous disant que « *the driver for successful business is entrepreneurialism, opportunity and the competitive instinct, (...). It is a willingness to look for creativity and innovation from non-traditional areas including CSR* ». Dans leur livre, « *Corporate Social Responsibility* », ces derniers auteurs affirment que pour arriver à exploiter les opportunités sociales éventuelles, et donc pour créer un avantage concurrentiel, les entreprises doivent aligner leur stratégie avec les attentes et les besoins RSE de leurs clients, en disséminant cette vision à travers toute l'entreprise. Cela rejoint donc l'idée de la théorie des Parties Prenantes selon laquelle il est nécessaire de prendre en compte leurs attentes et de créer ainsi de la valeur partagée.

Pour permettre le développement de cette valeur partagée et pouvoir profiter des avantages concurrentiels que peut apporter une politique responsable au sein de l'entreprise, il est utile de développer un modèle que les PME puissent facilement suivre afin de gérer au mieux cette transition. Nous allons pour cela proposer un modèle adapté à ce type d'entreprises et qui fut développé par Jenkins (2009) sur la base d'un premier modèle et du concept de CSO apporté par Grayson et Hodges (2004). Etant donné que l'incorporation de la RSE au cœur même de la stratégie des PME n'est pas chose aisée, Jenkins (2009) propose un modèle adapté à ce type d'entreprise et pouvant s'entreprendre étape par étape. Il est alors recommandé de regarder dans son business modèle pour en ressortir l'impact sociétal positif pouvant s'y retrouver et ainsi construire une vision, un état de valeurs allant dans le sens de la responsabilité sociétale.

Ces valeurs devraient idéalement incorporer différents points tels que la participation de chacun, la créativité ou encore la création de valeur.

Une manière efficace de se rendre compte de ce qui est vraiment important et ce qui fait la valeur de l'entreprise n'est autre que de s'adresser directement à ses Parties Prenantes, d'autant plus que cette démarche est facilitée par la proximité qu'entretiennent les PME avec ces dernières (Graafland, Ven, et Stoffele, 2003). Il est donc vital d'identifier et de prioriser les Parties Prenantes principales pour pouvoir répondre aux demandes cruciales pour l'entreprise et exploiter les opportunités qui en ressortent. Cette démarche est, selon ces derniers auteurs, souvent entreprise dans les PME par un membre important à qui, on attribue la responsabilité de mettre en œuvre cette politique responsable. Ce que Jenkins (2009, p28) soutient en disant : « *In order for CSR to work in a company, it must have an internal champion* ». Ainsi, en définissant ce qui importe réellement, l'entreprise peut se concentrer sur des actions RSE ayant un impact fort et pouvant mener à de nouvelles opportunités CSO dont l'analyse et l'identification peuvent être réalisées. Du coup, elles doivent peser le pour et le contre économique de ces politiques et en étudier la rentabilité à moyen-long terme. De ce fait, Jenkins (2009) recommande de trouver cette compétence en externe car les PME n'ont souvent pas ce genre de ressource en interne. Une telle compétence peut s'acquérir peut se réaliser de diverses manières, que ce soit l'utilisation de consultants ou en allant sourcer ces compétences dans divers réseaux spécialisés. Ce modèle développé par Jenkins (2009) permet de déceler et d'exploiter des avantages compétitifs au sens de Porter (1985) et qui peuvent, dans le cas de la RSE, prendre la forme d'une meilleure relation fournisseur ou client en créant de la valeur pour ces derniers. Il représente donc un moyen pour une PME d'innover de manière continue en détectant et en capturant les CSO qui s'offrent à elle. De cette manière, cette PME pourra rester continuellement en avance sur ses concurrents (Sharma et Vredenburg, 1998).

#### **1.14. La défense des droits des employés**

La démonstration du plaidoyer des employés repose au moins en partie sur des mécanismes d'échange social (Podsakoff et al, 2000) lorsque les activités de RSE sont attribuées à de véritables motivations, les employés peuvent se sentir obligés de fournir quelque chose en retour à leur entreprise pour compenser en ce qui concerne leur engagement dans des activités de RSE. Les employés peuvent ressentir cette tension, car la RSE peut potentiellement répondre à leurs besoins psychologiques (Rupp et al, 2006). L'application du cadre fondé sur les besoins de la RSE (Rupp et al, 2006) et les implications des sentiments de réciprocité fondés sur les échanges sociaux suggèrent que la RSE attribuée à de véritables motivations peut satisfaire les

besoins instrumentaux, relationnels et déontiques des employés (c'est-à-dire besoin de contrôle, d'appartenance et d'une existence significative), ce qui devrait renforcer la défense des intérêts des employés.

Les besoins essentiels des employés seront probablement satisfaits de manière plus cohérente, car un traitement équitable des autres, fondé sur les valeurs, indique que l'entreprise est susceptible de traiter les employés avec le même soin. Les besoins relationnels sont également susceptibles d'être traités plus directement lorsque les attributions de RSE sont authentiques, car les employés sont plus susceptibles de croire qu'ils sont perçus de manière positive par d'autres (Ariely, Bracha et Meier, 2009). Enfin, de véritables attributions peuvent aider les employés à répondre aux besoins déontiques, car répondre aux besoins des Parties Prenantes privées de leurs droits peut répondre aux besoins des employés en matière de moralité et d'équité (Rupp, Shao, Thornton et Skarlicki, 2013).

En revanche, les activités de RSE attribuées à des causes égoïstes sont moins susceptibles de stimuler le plaidoyer des employés. Bien que l'activité soit positive, le mécanisme d'échange social impulsant une réponse prosociale volontaire lorsque les attributions de RSE sont authentiques est moins probable. Les attributions égoïstes indiquent que l'entreprise s'engage dans des activités de RSE pour des raisons instrumentales (par exemple, des revenus plus élevés). Bien que ces motifs soient légitimes pour les entreprises à but lucratif, ils sont moins susceptibles de satisfaire aux besoins essentiels, relationnels ou déontiques des employés. Étant donné que les incitations monétaires ne cadrent pas bien avec les comportements prosociaux (Ariely et al, 2009), leur présence " (...) jette un soupçon sur la raison pour laquelle des actions prosociales sont effectuées (...)" (Bénabou et Tirole, 2005, p35). Si les concessions en matière de RSE sont intéressées, cela pourrait créer une incertitude pour le traitement réservé aux employés (première partie) et de ce fait, porter moins directement sur les besoins essentiels des employés. Un traitement opportuniste des composants vulnérables peut indiquer que l'entreprise est également susceptible de traiter ses propres employés de manière opportuniste.

### **1.15. La vision des employés de la RSE pratiquée**

La vision qu'ont les employés de la RSE déclenche des réponses émotionnelles et comportementales qui sont bénéfiques pour les PME. Par exemple, Hickman, Lawrence et Ward (2015) ont suggéré que lorsque les employés perçoivent que leur organisation d'employeurs soutient des causes sociales avec lesquelles ils (c'est-à-dire les employés) sont impliqués, ils peuvent avoir tendance à être motivés et à améliorer leur rendement au travail.

Cette idée a été appuyée par Bhattacharya et al (2018) dans une recherche où les participants (employés) ont noté qu'ils se sentaient plus inspirés à travailler durement et étaient plus satisfaits de leur emploi lorsque leur employeur soutenait des causes sociales.

De ce point de vue, si les employés font confiance à la fiabilité et à l'intégrité des initiatives de RSE, ces initiatives peuvent avoir une influence positive sur les manières de voir des employés en ce qui concerne les motivations d'une PME à s'engager dans des initiatives de RSE. S'ils perçoivent les initiatives de RSE comme des efforts sincères pour aider la communauté, de telles perceptions peuvent évoluer en sentiments de sympathie envers la PME, qui peuvent ensuite se transformer en sentiments d'identification à la PME et en attitude d'engagement envers leur travail. La situation pourrait changer si les employés estiment que ces initiatives ne sont pas sincères. Aussi, remettront-ils en question avec les autres Parties Prenantes les motifs de RSE pratiquée par leur PME. Bhattacharya et Sen (2014) ont estimé que deux facteurs ont un impact sur le scepticisme des employés en matière de RSE des consommateurs : la réputation de la PME et l'adéquation entre celle-ci et la cause sociale qu'elle soutient. Par exemple, les auteurs ont expliqué que les consommateurs sont généralement sceptiques lorsque les PME sont impliquées dans des initiatives de RSE qui sont étroitement liées à leur secteur d'activité. Ainsi, la confiance joue un rôle important dans la perception qu'ont les Parties Prenantes des initiatives de RSE. Lorsque les initiatives de RSE sont perçues comme des efforts sincères pour soutenir une cause sociale, les employés sont plus susceptibles de croire que la motivation pour s'engager dans la RSE est un message réel qui est véhiculé (Goldsmith, Lafferty et Newell, 2000). Par contre, les employés peuvent devenir antipathiques envers les activités de RSE de leur entreprise s'ils soupçonnent des arrières-pensées derrière de telles initiatives (par exemple, augmenter les ventes, générer de la publicité) (Haley, 1996; Menon et Khan, 2013). L'entreprise peut perdre sa crédibilité et cela peut nuire gravement à sa réputation. Webb et Mohr (1998) ont constaté dans leur recherche que les consommateurs ont tendance à être sceptiques quant aux initiatives de RSE des PME car, ils sont en général perçus comme égoïstes. Ils ont attribué les résultats à l'augmentation des initiatives de RSE (en particulier la philanthropie) juste après qu'une PME soit confrontée à une crise qui mène à une couverture médiatique négative. En fait, des auteurs tels que Werbel et Wortman (2000) ont constaté que la philanthropie d'entreprise augmente de manière modeste mais significative à la suite d'une couverture médiatique négative. Cette situation peut amener non seulement les consommateurs mais aussi les employés à percevoir que la raison derrière les initiatives de RSE est égoïste (c'est-à-dire acheter leur chemin pour sortir d'une situation négative) (Bronn et Vrioni, 2001).

Les PME doivent alors réfléchir à la manière dont les Parties Prenantes perçoivent leurs initiatives de RSE. Selon Bronn et Vrioni (2001), des facteurs tels que l'honnêteté, l'engagement pour une cause et la participation à long terme avec des organisations à but non lucratif aident à surmonter le scepticisme des Parties Prenantes et à accroître la confiance envers l'organisation et ses initiatives de RSE.

Les PME cherchent à créer et à maintenir une réputation positive, car cela y va de leurs intérêts. Bien qu'il existe des preuves suggérant que les initiatives de RSE peuvent conduire à créer une bonne réputation organisationnelle (Walker et Kent, 2009), les PME doivent être capables de démontrer des motifs bienfaisants suite à leurs efforts en matière de RSE. Une façon d'y parvenir est de s'engager dans des initiatives de RSE conformes à l'énoncé de mission organisationnelle et/ou aux valeurs organisationnelles (Cohen et Greenfield, 1997; Porter et Kramer, 2006). En d'autres termes, il est important que les employés perçoivent une adéquation entre l'entreprise et ses efforts en matière de RSE.

Ces différents arguments nous permettront d'examiner l'impact de la RSE sur l'identification organisationnelle.

### **1.16. La RSE et l'encastrement des PME**

L'encastrement est un aspect qui qualifie bien les PME notamment dans une approche contingente, car il s'aligne avec leur divergence et se manifeste sous différentes formes (Del Baldo, 2006). Granovetter (1985) distingue trois types d'encastrement qui sont « naturellement et très étroitement liés les uns aux autres comme un tricot, et constituent le contexte spatial et temporel de l'activité socio-économique » : l'encastrement territorial, réseau et sociétal (Obrecht et Rahetlah, 2014, p211). Le premier type permet l'ancrage des acteurs dans un territoire ou lieu particulier, avec ses activités économiques et ses dynamiques sociales. Le deuxième fait référence à la relation qui lie l'entreprise ou le dirigeant aux structures incluant les acteurs du monde des affaires, ainsi que les acteurs institutionnels et les organisations gouvernementales et non gouvernementales. Le troisième type d'encastrement fait référence à « l'arrière-plan culturel, politique ou code génétique qui influence et façonne l'action individuelle et collective... Il reflète aussi la représentation que le système des affaires se fait du cadre institutionnel et régulateur qui affecte, et en partie détermine le comportement des acteurs » (Granovetter, 1985 ; Obrecht et Rahetlah, 2014, p211). L'encastrement des PME, sous ses trois formes, pourrait tout à la fois expliquer et favoriser l'expression de considérations plus éthiques qu'économiques envers le développement durable chez les dirigeants de PME

(Hattabou et Louitri, 2011). L'effet de proximité (Torrès, 2000) intervient dans ce sens comme caractéristique principale des PME, peu susceptible d'engendrer des ruptures entre l'économique et le social. Cet effet de proximité qui caractérise la gestion des PME les rend dépendantes des réglementations, des valeurs, de la culture et des normes sociales d'un contexte donné en accentuant leur encastrement, quelle que soit sa forme. Ainsi, leur activité s'y encastre davantage, donnant au territoire de proximité un rôle déterminant (Capiez, 2007). L'étude de la RSE des PME est fédérée par ce principe de proximité (Jenkins, 2006) qui se positionne dans le centre de la définition de la RSE des PME. Il s'avère donc essentiel de s'intéresser aux composants du contexte et de les prendre en considération pour comprendre la RSE des PME. Le contexte définit « la toile de fond » des obligations et des perceptions en matière de RSE, et peut inciter ou contraindre l'entreprise à y adhérer. Selon Lefebvre et Radu-Lefebvre (2012), le système de valeurs du pays, les attentes spécifiques du secteur, les pressions de la communauté et des pairs ainsi que le niveau de bien-être du pays sont des facteurs déterminants du comportement socialement responsable dans les PME. Ce postulat rejoint les résultats de plusieurs travaux ayant montré la dépendance de la RSE des PME aux réalités locales (Biwolé, 2014 ; Elbousserghini et al, 2016). La société définit ce qui est attendu de l'entreprise pour qu'elle obtienne une acceptation sociale, qui se renforce par le capital social du dirigeant fondé sur la confiance. L'entreprise acquiert ainsi une légitimité auprès de son environnement proche. La légitimité se définit selon les attentes qui varient en fonction des territoires, ce qui peut justifier les différences de la RSE soulevées dans différents contextes (Labelle et St-Pierre, 2015). Dans ce sens, un nombre grandissant de travaux prennent de plus en plus en compte l'aspect contextuel des pratiques de RSE et tentent de comprendre le rôle des valeurs dominantes d'un territoire donné.

Paradas (2007) affirme que la PME est encastrée dans son environnement local et y est particulièrement sensible. La PME béninoise répond particulièrement à cette affirmation. Il est donc pertinent de mobiliser deux principales théories pour éclaircir ces apports et approcher la spécificité de la RSE des PME béninoises : la théorie des Parties Prenantes et la théorie de dépendance à l'égard des ressources, que nous développons ci-dessous.

### **1.16.1. La théorie des Parties Prenantes**

La majorité des PME s'inscrit dans une perspective déterministe. Leur réactivité est une stratégie non voulue mais imposée par l'environnement. Compte tenu de sa structure spécifique et de cette forte vulnérabilité à son environnement, la PME peut seulement influencer ou être influencée par les Parties Prenantes significatives pour elle, c'est-à-dire celles qui ont un impact

direct sur son fonctionnement et sa survie (Aka et Labelle, 2010), ce qui peut notamment être expliqué par l'effet de proximité. La théorie des Parties Prenantes stipule que l'entreprise doit tenir compte dans son processus de décision d'un ensemble de Parties Prenantes et que sa responsabilité sociale réside dans sa capacité à répondre à leurs attentes. La vision stratégique implique une connaissance des Parties Prenantes dont la visibilité dépend de la combinaison de pouvoir influencer l'entreprise, la légitimité de sa relation avec l'entreprise et l'urgence de ses revendications (Spence et al, 2007). L'importance d'une Partie Prenante par rapport à une autre revient à la vision qu'a le dirigeant. La RSE pratiquée par les PME repose sur une vision consensuelle qui interpelle une convergence entre les objectifs des différentes Parties Prenantes, dépend de la présence des principes de durabilité chez le dirigeant et nécessite un style de leadership pour une meilleure intégration de la RSE. Ceci impliquerait l'engagement personnel et visible des dirigeants à travers la création d'un climat de travail incitant les employés à suivre le processus (comme Partie Prenante interne), à intégrer les préoccupations des Parties Prenantes et à marquer dans ses actions locales sa préoccupation de l'environnement global.

### **1.16.2. La théorie de dépendance à l'égard des ressources**

Cette théorie souligne la dépendance de l'entreprise envers des acteurs de son environnement et stipule que la pérennité de l'entreprise dépend de son aptitude à gérer des demandes de groupes différents, en particulier ceux dont l'apport de ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie. Les théoriciens de la dépendance envers les ressources (Pfeffer, 1982 ; Pfeffer et Salancik, 1978) suggèrent que les organisations tentent d'atteindre la stabilité et la légitimité et que cette stabilité organisationnelle n'est achevée qu'à travers l'exercice du pouvoir, le contrôle ou la négociation dans le but de garantir un niveau stable des ressources vitales et de réduire l'incertitude de l'environnement (Oliver, 1991).

Cette théorie inscrit à son tour la prise en compte des attentes de certaines Parties Prenantes, dans le cadre des finalités économiques de l'entreprise (Quairel et Auberge, 2005). Le manque de ressources chez les PME les oblige à s'adapter à l'environnement plus qu'elles ne peuvent prétendre le modifier (Courrent, 2012). Cette théorie permet d'analyser la relation entre le dirigeant et les Parties Prenantes, du fait que la PME soit dépendante de son environnement interne et externe qui contrôle et lui fournit des ressources cruciales lui assurant sa survie, en lui permettant de réaliser et de mener à bien ses activités (Quairel et Auberge, 2005; Paradas, 2006). En interne, l'entreprise peut dépendre des ressources de ses employés (compétences) et pour les acquérir, elle met en place des pratiques responsables pour créer un cadre de travail convivial. En externe et en tant que système ouvert, l'entreprise a un besoin permanent en

informations, de ressources financières et matérielles. L'importance de la bonne gestion des ressources de la PME a été soulignée par Ndjambou et Sassine (2014) : « l'avantage concurrentiel découle de l'utilisation de ressources spécifiques, durables, imparfaitement imitables et substituables puis de meilleure qualité. L'appropriation de ces ressources est source d'avantages concurrentiels soutenables pour la PME ».

Ce double ancrage théorique reflète la spécificité de la RSE des PME qui réside dans la pensée du dirigeant, ainsi que dans d'autres facteurs contextuels (Frimousse, 2013).

## **Section 2 : Théories mobilisées pour expliquer le lien RSE-Identification organisationnelle**

Les théories explicatives de l'identification organisationnelle sont encore relativement peu étudiées. La littérature intègre la théorie de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989 ; Tajfel et Turner, 1985) et la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Cropanzano et Mitchell, 2005) comme principales théories explicatives du lien entre la RSE et l'identification organisationnelle des employés. Enfin, nous expliquons le lien recherché.

### **2.1. La théorie de l'identité sociale**

La théorie de l'identité sociale nous enseigne que l'identité d'un individu (sa conception personnelle) se compose en partie de caractéristiques qui lui sont attribuées en raison de son appartenance à des groupes sociaux de référence (Tajfel et Turner, 1985). Tajfel définit l'identité sociale comme étant « cette part de la conception personnelle d'un individu qui découle de sa connaissance ou de son adhésion à un groupe (ou des groupes) ainsi que des valeurs et significations émotionnelles liées à cette adhésion » (Tajfel, 1978, p63).

La théorie de l'identité sociale correspond à l'analyse du rôle de l'appartenance à un groupe dans la conception de soi. L'identité personnelle participe des attributs spécifiques à l'individu alors que l'identité sociale vient de l'appartenance à un groupe avec lequel l'individu est associé. Par ailleurs, la théorie de l'identité sociale suggère que les individus cherchent à augmenter la valeur de leur identité sociale et que par conséquent, les membres d'un groupe vont avoir tendance à accentuer leur supériorité relative vis à vis des autres groupes afin de maintenir leur niveau de distinction positive (Brewer, 1979).

Le choix de cette théorie est justifié par la nature de la relation d'échange social qui se base sur la réciprocité des échanges entre les employés et l'entreprise. En fait, nous suggérons que ces

derniers peuvent développer un sens d'obligation suivant la norme de réciprocité de Gouldner (1960) et peuvent même s'engager dans l'identification organisationnelle dans le but de renforcer la responsabilité sociale de leur entreprise. Cette théorie se concentre sur le rapport de la réciprocité des échanges entre les individus et l'organisation dans laquelle ils travaillent.

## **2.2. La théorie de l'échange social**

La théorie de l'échange social est une théorie complexe qui décrit comment les individus interagissent et entretiennent des relations avec les autres dans un contexte économique et social. Selon une vision simplifiée, elle stipule que les individus font des choix en fonction de leur perception du coût et de la récompense de chaque interaction dans laquelle ils sont impliqués. L'un des principes de base de cette théorie est que les relations évoluent au fil du temps vers des engagements confiants, loyaux et mutuels. Pour se faire, les parties doivent respecter certaines "règles" d'échange. Ces dites règles forment une définition normative de la situation qui se constitue entre les participants ou qui est adoptée par eux dans une relation d'échange (Emerson, 1976, p351). Ainsi, les règles et les normes de l'échange sont « les lignes directrices » des processus d'échange.

Cette théorie porte sur les conditions de participation des employés dans leurs entreprises. En réalité, l'implication d'un employé dans son organisation s'effectue en fonction de deux points: d'abord par rapport à l'estimation de sa participation au sein de l'organisation (efforts au travail, régularité, ponctualité, dévouement) et ensuite, par rapport à la rétribution qu'il perçoit (rémunération, reconnaissance, sécurité) (Delobbe, 2005).

Bien que les racines de la théorie de l'échange social remontent au moins aux années 1920 (Barnard, 1938 ; Homans, 1958), la plupart des recherches en sciences de gestion se concentrent sur le principe de réciprocité en tant que règle de l'échange social. En effet, l'utilité de la norme de réciprocité réside dans le fait qu'il nous permet d'analyser les relations qui peuvent exister entre les employés et leur entreprise sous l'angle de l'échange social.

Deux positions du contenu de l'échange créé entre les parties en interaction existent : la réciprocité hétéro-morphique et l'homéo-morphique (Gouldner, 1960). La première survient si le contenu échangé entre les parties en interaction est différent mais avec une valeur perçue comme équivalente. La seconde n'a d'existence que si le contenu de l'échange, ou les circonstances dans lesquelles des choses sont échangées, sont identiques. Dans cette perspective, la norme de réciprocité aura un impact sur les comportements. Ceci s'explique par trois dimensions de la réciprocité qui porte, en premier lieu, sur la dimension temporelle, avec

l'immédiateté des retours. Ensuite, la deuxième dimension est celle de l'équité, par rapport à l'équivalence des retours. Et en dernier lieu, la dimension de l'intérêt des différents acteurs, qui correspond à la nature de l'avantage prodigué et des gains attendus dans l'échange.

L'échange social se réfère à des actions volontaires d'individus qui sont motivés par les retours qu'ils sont censés apporter en contrepartie aux autres personnes. A l'opposé des échanges sociaux et économiques, il souligne le fait qu'il est plus probable qu'en échange social, la nature des obligations impliquées reste indéterminée, au moins au début. L'échange social implique le principe qu'une personne rend service à une autre et bien qu'il y ait une attente générale d'un retour futur, sa nature exacte est certainement non stipulée à l'avance (Blau, 1986).

La relation d'échange social se base alors sur un échange de faveurs à long terme qui écarte toute notion de comptabilité et qui se fonde sur une obligation diffuse de réciprocité selon une logique qui avait déjà été mise en évidence par Mauss (1960).

La théorie de l'échange social fournit donc des arguments qui permettent de comprendre pourquoi certains employés sont motivés par rapport à d'autres pour aider leur organisation à atteindre ses objectifs. Elle soutient l'idée selon laquelle les individus entrent en relation avec d'autres pour maximiser leur gain de ressources (Blau, 1964). Selon cette théorie, l'individu cherche à comprendre pourquoi une autre personne le traite favorablement ou défavorablement pour savoir s'il doit, et comment, maintenir et renforcer la relation. Cela permet donc aux individus de (i) mieux prédire les circonstances dans lesquelles des traitements similaires pourraient se répéter dans le futur (ii), changer leur comportement pour augmenter la probabilité d'avoir un traitement positif et (iii) évaluer l'efficacité générale de leurs stratégies pour interagir avec d'autres personnes.

Dans le cadre des relations organisationnelles, la théorie de l'échange social est souvent utilisée pour expliquer les bases motivationnelles des attitudes et des comportements des employés (Nasr, El Akremi et Vandenberghe, 2009). Paillé (2011) affirme, en se basant sur les travaux de Cropanzano et Mitchell (2005), que la théorie de l'échange social, « fournit des arguments théoriques solides pour mieux examiner les comportements en milieu de travail ».

Enfin, nous pouvons dire que, dans la relation d'emploi, l'échange social peut être initié par le traitement équitable de l'entreprise responsable vis-à-vis de ses employés. 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 de la part des employés. Pour atteindre l'équilibre dans leurs échanges, ceux-ci se sentiront alors obligés de démontrer leur loyauté en faveur de leur entreprise en s'engageant dans de bons comportements.

### **2.3. Les liens entre la RSE et l'identification organisationnelle des PME**

Selon Fombrun (1996), les employés ont un impact sur les idées qu'ont les individus sur la RSE de leur entreprise. Bien que les employés soient très importants en termes de perception de l'entreprise, il existe peu de recherches sur la RSE utilisant une analyse au niveau micro (Rupp et al, 2006). Cependant, Aguinis et Glavas (2012) ont recommandé de poursuivre les recherches sur les effets de la RSE au niveau individuel. Alors que Turban et Greening (1997) ont déclaré que les entreprises qui avaient une meilleure performance en matière de RSE pouvaient être considérées comme plus attractives, certaines recherches ont tenté d'étudier les effets de la RSE sur les comportements des employés (Yue, 2016). Selon Yue (2016), la théorie de l'identité sociale est la théorie la plus appropriée pour faire une analyse de la RSE à un niveau micro. L'auteur déclare que les termes d'identité et d'identification sont encore vagues et recommande que les recherches futures se concentrent sur l'impact de la RSE perçue par les employés sur l'identité organisationnelle en utilisant le modèle d'engagement de groupe.

La théorie de l'identité sociale (TIS) présentée par Tajfel et Turner (1979) aide à justifier la relation entre la RSE externe et les résultats positifs de l'individu (Esmaelinezhad et al, 2015). Selon la théorie de l'identité sociale, les membres de l'organisation ont deux types d'opinions concernant leur organisation et ces opinions définissent leur identification organisationnelle (Dutton et al. 1994). Selon Peterson (2004), si une entreprise a une image positive, ses employés ont un meilleur sentiment d'identité. Au contraire, les entreprises qui ont une mauvaise réputation en matière de RSE nuisent aux employés.

Van Knippenberg et Sleebos (2006) ont constaté que les comportements des employés sont plus positifs lorsque les individus s'identifient à l'organisation. La théorie de l'identité sociale montre que les activités de RSE d'une entreprise affectent directement l'identification organisationnelle des employés (Esmaelinezhad et al, 2015). Lorsque les organisations acceptent leur responsabilité et leur engagement social, les employés s'identifient à leur organisation (Gond et al, 2010).

La RSE externe (par exemple, soutenir un organisme de bienfaisance) peut être considérée comme une dimension supplémentaire de la qualité du produit ou comme un signal de qualité

invisible du produit (Calveras, 2013). Selon l'auteur, la RSE externe peut consister à assurer une confiance qui est précieuse pour les consommateurs ou peut être un message aux clients que les produits sont de haute qualité.

Cependant, la RSE interne n'affecte pas l'opinion des clients. Il s'agit des employés et cela augmente leur productivité. La RSE interne (RSE envers les employés) est également importante en termes d'identification organisationnelle. Selon Esmaeelinezhad et al (2015), la RSE interne consiste en des activités qui améliorent le bien-être des employés, les soutiennent et offrent de bonnes conditions de travail. Ils ont déclaré que la RSE envers les employés peut renforcer le respect de soi et le statut des employés. He et Brown (2013) soutiennent que les employés qui s'identifient davantage à leur organisation se consacrent à leur travail parce qu'ils pensent que cela est utile à la fois pour l'organisation et pour les employés eux-mêmes. Par conséquent, la RSE tant interne qu'externe a un impact positif sur la perception des employés (Bhattacharya et al, 2008). Mozes et al (2011) ainsi que Dutton et al (1994) soutiennent l'idée qu'il existe une relation positive entre l'identification organisationnelle et la RSE selon la théorie de l'identité sociale. L'étude de Santhosh et Baral (2015) examine les activités de RSE envers quatre Parties Prenantes que sont les employés, les clients, la communauté et l'environnement et ses effets sur les employés. Ils soulignent que la RSE peut aider les employés à s'identifier à leurs groupes ou entreprises et à façonner leurs comportements envers l'organisation. Selon les auteurs, cette question peut être très bien examinée en utilisant la théorie de l'identité sociale.

Selon He et Brown (2013), en plus des recherches sur les impacts de la RSE sur l'identification organisationnelle en particulier, l'identification organisationnelle des employés devrait être davantage recherchée et le rôle de l'identification organisationnelle ainsi que les effets de la RSE sur le lieu de travail devraient être enquêtés. La théorie de l'identité sociale (TIS) propose les causes des effets positifs de la RSE sur les caractéristiques organisationnelles qui sont perçues par les membres de l'organisation (Kim et al, 2017). Selon la TIS, l'identité de soi qui est conçue par les individus est ancrée dans leurs groupes sociaux tels que les organisations où ils travaillent (Ashforth et Mael, 1989 ; Dutton et al, 1994). La TIS suggère que les gens interprètent leur identité en fonction de leur lien avec des individus dans divers contextes sociaux (Im et al, 2016). Certaines questions comme « qui sommes-nous ? » et « dans quelle mesure sommes-nous ? » façonnent l'identité des employés ; ainsi, les personnes qui travaillent dans une organisation à la réputation positive peuvent améliorer leur image de soi (Maignan et Ferrell, 2001). Même si les activités de RSE d'une organisation ne concernent pas les employés, elles perçoivent des caractéristiques organisationnelles positives selon la TIS (Kim et al, 2017).

Kim et al (2017) affirment que la RSE et les conditions de travail aident à la fois à attirer des employés performants et à accroître leur identification et leur engagement. De même, Kim et al (2010) estiment que la RSE améliore directement l'identification organisationnelle parmi les employés (Hamid et Zubair, 2016). De Roeck et al (2016) prétendent eux aussi que les perceptions des employés de la RSE peuvent affecter leurs croyances sur le prestige de l'organisation et la fierté des employés de l'appartenance à l'organisation. L'étude d'Im et al (2016) suggère que les activités de RSE sont positivement liées à la satisfaction au travail, à l'identification organisationnelle et à l'engagement organisationnel. Selon ces chercheurs, la littérature actuelle a révélé que la RSE influence positivement les comportements en milieu de travail tels que l'identification organisationnelle.

Plusieurs recherches soutiennent que la RSE a un impact positif sur la satisfaction des employés, leur moral et l'identification organisationnelle (Brammer et al, 2007 ; Mozes et al, 2011). Néanmoins, peu de recherches se concentrent sur l'impact de la RSE sur la motivation et l'identification des employés à leur organisation (Skudiene et Auruskeviciene, 2012). Selon la recherche de Bartel (2001), les employés à des postes supérieurs ont une meilleure estime de soi par rapport à leurs employeurs, sont plus axés sur le travail d'équipe, font preuve de plus d'efforts et développent une identité organisationnelle plus forte.

Carmeli et al (2007) ont constaté que le prestige social de l'entreprise influe plus positivement sur l'identification organisationnelle des employés que le prestige basé sur le marché ou la performance financière. Selon ces auteurs, les employés qui s'identifient à une organisation particulière affichent de meilleures performances.

En s'appuyant sur l'identification organisationnelle, les perceptions des employés sur la RSE de l'entreprise sont plus critiques que les activités RSE réelles de l'entreprise (Glavas et Godwin, 2013). Si la performance RSE d'une entreprise est bien perçue par les employés, leur identité personnelle sera liée aux valeurs et à la vision de l'entreprise, de sorte que le niveau d'identification organisationnelle sera élevé (Yue, 2016). La recherche de Jones (2010) soutient tout d'abord que les réponses des employés ne sont pas assez bien comprises quant aux raisons pour lesquelles les entreprises semblent « bien faire en faisant le bien ». Selon l'auteur, il existe un nombre limité de recherches sur la perception et les résultats de la RSE des employés. De plus, Jones (2010) affirme que les hypothèses sur l'identification organisationnelle et les théories de l'échange social ne sont pas testées dans la même recherche. Bien que l'on pense que la RSE perçue est liée à l'identification organisationnelle, certaines recherches montrent

également que la nature précise de cette relation n'est pas comprise avec précision (De Roeck et al, 2016). Kharisma (2019) pense que tant que les employés sont satisfaits de leur travail, ils s'identifient à leurs entreprises même si celles-ci mettent en œuvre des programmes externes de RSE. La recherche d'Evans et Davis (2014) fait valoir que trois types de perception de la citoyenneté d'entreprise qui sont philanthropiques, économiques et éthiques, sont des indicateurs importants de l'identification organisationnelle. Kim et al (2010) montrent que les perceptions des employés sur les initiatives volontaires des employeurs envers la société affectent positivement le prestige externe perçu, ce qui conduit à l'identification organisationnelle.

### **Section 3 : Justification des hypothèses et modèle théorique de la recherche**

Cette troisième et dernière section justifie nos hypothèses de recherche et conceptualise son modèle théorique. Evidemment, nous procédons à la formulation de nos hypothèses de recherche en exhibant par une justification concise, la RSE associée aux acteurs sociaux/non sociaux à l'Identification Organisationnelle des employés, la perception de la RSE par les consommateurs à l'Identification Organisationnelle des employés et la RSE vue par les employés à leur Identification Organisationnelle. Puis, nous présentons le modèle a priori de notre recherche.

#### **3.1. La justification des hypothèses et du choix de notre modèle de recherche**

##### **3.1.1. La perception des employés de la RSE orientées vers les acteurs sociaux/non sociaux et l'Identification Organisationnelle des employés**

Les actions de RSE axées sur les communautés, l'environnement naturel et les consommateurs devraient avoir de fortes répercussions sur l'identification des entreprises. Selon la théorie de l'identité sociale, les individus désirent et luttent toujours pour obtenir une identité sociale positive (Aberson, Healy et Romero, 2000). Ils tirent généralement leur identité sociale de leur appartenance à différents groupes (Ashforth et Mael, 1989). Hogg et Terry (2000) montrent que l'appartenance à des entreprises est l'élément le plus important de l'identité sociale des employés, encore appelée identification organisationnelle. Lorsque les employés se sentent fortement liés à leur entreprise, on pense que celle-ci est plus efficace et plus capable d'atteindre ses objectifs (Pratt, 1998; Van Dick et al, 2007).

L'identification organisationnelle (IO) est reconnue comme le processus psychologique fondamental qui sous-tend la théorie de l'identité sociale, car elle est considérée comme une

forme explicite d'identification sociale (Ashforth et Mael, 1989). Selon la théorie de l'identité sociale (TIS), l'identification sociale est associée à plusieurs composantes affectives telles que la fierté, l'estime de soi et le concept de soi (Tajfel et Turner, 1986). Les sentiments découlant de l'appartenance à une entreprise dont la fierté, sont depuis longtemps intégrés à la mise en œuvre opérationnelle de l'IO. La TIS explique que l'IO des employés augmente lorsque la fierté d'être membre est renforcée car cela répond finalement au besoin d'appartenance des employés (De Roeck et Delobbe, 2012). En outre, lorsque les employés se sentent fiers de leur appartenance à une entreprise, ils sont motivés pour s'identifier à cette entreprise afin de renforcer d'autres sentiments, dont l'estime de soi (Ashforth et Mael, 1989). Le modèle de valeur du groupe (Lind et Tyler, 1988) suggère également que le respect et la fierté contribuent à la formation de l'identification afin de développer en conséquence des sentiments de confiance en soi. Blader et Tyler (2009) soutiennent que, dans la mesure où le respect et la fierté sont liés au sentiment de confiance en soi et à l'estime de soi, ils sont essentiels à la formation d'identification avec leur entreprise. Ainsi, la fierté aide directement les employés à s'identifier à leur entreprise (Blader et Tyler, 2009 ; Hogg et Terry, 2001) ; Van Knippenberg, 2000 ; Ekwutosi et Moses, 2013). De plus, comme la fierté montre le jugement des gens sur le statut d'un groupe (Ines, 2012), la fierté que les employés obtiennent en travaillant dans une entreprise reconnue pour sa RSE interne renforce leur estime de soi et les encourage à s'identifier à l'entreprise (Dutton et al, 1994). Par conséquent, les perceptions relatives aux pratiques de l'entreprise permettent aux employés de s'identifier indirectement à l'entreprise en renforçant leur fierté d'être membre (Bergami et Bagozzi, 2000).

Les employés évaluent leur estime de soi en utilisant le statut social de leur entreprise (Tyler, 1999). Pour cette raison, ils aiment s'identifier à leur entreprise dont l'image est perçue comme prestigieuse ou dont l'identité renforce leur estime de soi et répond à leur besoin de se développer (Tajfel et Turner, 1985). L'identification organisationnelle est donc très sensible à l'image et au statut de l'entreprise (Dutton et al, 1994; Tyler et Blader, 2003). Les employés évaluent le statut de leur entreprise en tant qu'image externe interprétée, à savoir la conviction des employés concernant ce que les personnes extérieures pensent de leur entreprise (Dutton et al, 1994).

Avec leurs intérêts, besoins et objectifs différents, les Parties Prenantes traitent de manière sélective les différents signaux ou informations fournis par les entreprises (Riordan et al, 1997), de sorte que les personnes extérieures sont plus susceptibles de surveiller les activités de RSE externes. Les investissements réalisés par une entreprise pour le bien-être sociétal et les

bénéfices environnementaux sont évalués positivement par des personnes extérieures, qui classent ensuite l'entreprise plus fortement.

La littérature existante confirme que les actions philanthropiques et de développement communautaire d'une entreprise renforcent son image de marque et ses perceptions des étrangers (Fombrun et Shanley, 1990; Fryxell et Jia, 1994). Les actions de RSE externes améliorant l'image de l'entreprise aux yeux des personnes extérieures, les employés sont alors fiers de s'associer à une entreprise aussi responsable, ce qui améliore leur estime de soi.

Nous proposons donc l'hypothèse suivante:

**H1 : La perception des employés de la RSE orientée vers les acteurs sociaux/non sociaux influencerait positivement l'identification organisationnelle des employés.**

### **3.1.2. La perception des employés de la RSE orientée vers les consommateurs et l'Identification Organisationnelle des employés**

Les pratiques managériales de la RSE s'institutionnalisent et se généralisent, faisant du consommateur la cible de nombreuses actions RSE (Binninger et Robert, 2011, p14). En effet, pour les auteurs Kamgang, Douanla et Ngok Evina (2020, p436)<sup>37</sup>, le consommateur (client) occupe une place de choix dans la stratégie des entreprises. Selon ces auteurs, la politique RSE des entreprises prend en compte le client en ce qui concerne tout ce qui toucherait à sa satisfaction. Story et Neves (2015) ont démontré que les employés perçoivent les initiatives RSE comme étant à la fois intrinsèques et extrinsèques. Cela influence leur bien-être au travail ou fait naître de l'anxiété. Il s'agit ici de ce que l'entreprise attend en retour d'une part, et parce qu'elle y tient, et s'en soucie vraiment d'autre part. La place de choix du client oblige l'entreprise à intégrer ces aspects dans ses décisions en matière de RSE. Pour atteindre le but recherché, les employés qui travaillent en relation avec les consommateurs sont fortement concernés et peuvent soit en tirer du bien-être ou de l'anxiété au travail.

Les employés d'une entreprise interagissent constamment avec les clients et reçoivent leurs feedbacks au sujet de la perception qu'ils ont du service de leur entreprise, de la qualité des produits et même du rôle plus large de l'entreprise dans l'environnement (DJlassi et Anissa,

---

<sup>37</sup> Kamgang Hubert, Douanla Jean Christian et Ngok Evina Jean-François (2020). La RSE et le bien-être au travail : Une étude empirique appliquée aux exploitations agricoles au Cameroun. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit (RCCA). ISSN: 2550-469X. Volume 4 : numéro 2.

2020)<sup>38</sup>. Aussi, Turker (2009a) souligne-t-il que si les employés reçoivent des commentaires positifs de la part des consommateurs sur les pratiques de leur entreprise, y compris les pratiques de la RSE, ils tendent à interpréter ce feedback d'une manière positive, ce qui renforce leur sentiment d'identification à l'entreprise. Dans le même registre, Turker (2009b) prétend que, si une organisation induit en erreur ses clients ou bien fabrique des produits dangereux, les employés peuvent en ressentir de la honte et s'y identifier moins. Farooq (2014) aussi réalise que la RSE axée sur le consommateur a un effet positif sur l'identification organisationnelle des employés.

Nous proposons donc l'hypothèse suivante :

**H2 : La perception des employés de la RSE orientée vers les consommateurs aurait un effet positif sur l'identification organisationnelle des employés.**

### **3.1.3. La perception des employés de la RSE orientée vers les employés eux-mêmes et leur Identification Organisationnelle**

Une culture organisationnelle promouvant la RSE peut se manifester dans les émotions des employés comme la fierté (Onkila, 2015). Les employés sont plus susceptibles d'être fiers de leur appartenance à une entreprise lorsque celle-ci illustre des initiatives de RSE, principalement celles qui les concernent (Stawiski et al, 2010). Bien que le concept de fierté ait fait l'objet de beaucoup d'attention dans la recherche, la fierté d'être membre (FEM), reconnue pour son rôle important dans le contrôle des actions sociales quotidiennes, reste insuffisante (Helm, 2013; Yilmaz et al, 2015).

La relation proposée entre les perceptions internes de la RSE et la FEM est étayée par la théorie de l'identité sociale (TIS) (Tajfel et Turner, 1979). Le caractère distinctif d'une entreprise donnée peut être démontré par ses initiatives de RSE qui l'identifient en partie (Sen et Bhattacharya, 2001), et l'importance de ces initiatives aux yeux des employés favorise la promotion de la FEM (Arnett et al, 2002). Lorsque l'entreprise révèle des valeurs significatives aux employés, ceux-ci sont plus susceptibles de se sentir fiers de leur appartenance (Reade, 2001). D'après De Roeck et al (2014) et Gond et al (2010), les employés développent des sentiments plus forts à partir des actions de RSE internes que des actions de RSE dirigées vers

---

<sup>38</sup> Djlassi Mohamed Fadhel et Anissa Ben Hassine (2020). La contribution de la responsabilité sociale de l'entreprise à l'identification organisationnelle : étude exploratoire dans le contexte tunisien. Conference Paper · February 2020. DOI: 10.1109/OCTA49274.2020.915184

les divers groupes sociaux. Cependant, ce que les individus pensent de leur appartenance à une entreprise n'est pas uniquement influencé par les perceptions personnelles des employés de l'entreprise, mais aussi par la manière dont les personnes extérieures à l'entreprise la perçoivent (Brown et al, 2006 ; Peterson, 2004).

Les entreprises qui font preuve d'un comportement socialement responsable à l'égard de leurs employés reçoivent souvent des commentaires positifs de personnes extérieures à l'entreprise pour le traitement réservé aux employés (Gond et al, 2010). Plusieurs recherches ont révélé que le facteur déterminant en matière d'évaluation de RSE d'une entreprise par le public repose sur sa perception du traitement équitable de ses employés (Googins et al, 2007; Rok, 2009). Les employés seront fiers d'appartenir à une entreprise reconnue pour sa réputation de responsabilité sociale envers eux (Gond et al, 2010). Néanmoins, l'appartenance à des entreprises peu réputées en matière de traitement des employés peut engendrer des émotions négatives chez les employés, transformant leur fierté en un malaise et une gêne (Dutton et al, 1994). Ainsi, la fierté provient à la fois des auto-évaluations et des opinions de personnes extérieures (Verbeke et al, 2004).

En outre, le modèle basé sur la valeur du groupe (Lind et Tyler, 1988) et basé sur la TIS (Tajfel et Turner, 1986), peut expliquer le lien qui existe entre les perceptions internes des employés en matière de RSE et la FEM. Le modèle tient compte du fait que lorsque des personnes perçoivent l'existence d'un traitement de haute qualité et de procédures équitables au sein de l'entreprise, des sentiments positifs tels que la fierté et le respect, qui contribuent à leur estime de soi, sont développés (Tyler et al, 1996). Les perceptions de procédures organisationnelles impartiales qui montrent qu'une justice garantie rend les employés plus valorisés par leur entreprise et constituent des indicateurs majeurs de la capacité des personnes à être fières de leur appartenance à un certain groupe (Sousa et Vala, 2002). Cela indique que les perceptions positives des employés à l'égard de la RSE interne devraient générer des émotions positives comme la fierté.

La réputation d'une entreprise représente ce que les individus en marge de cette entreprise pensent de celle-ci et correspond au succès d'une entreprise à répondre aux attentes de ses Parties Prenantes externes (Fombrun et al, 1990 ; Freeman, 1984). Le prestige externe perçu (PEP) ou l'image externe construite correspond à l'appréciation de cette réputation par les employés et leur sert d'indicateur afin de juger de la valeur de leur entreprise et par association de leurs propres valeurs (Dutton et al, 1991). Étant donné que les hommes cherchent à avoir

une image personnelle positive, un employé s'identifiera plus à son entreprise s'il la considère comme prestigieuse (Mael et Ashforth, 1992). En effet, la fierté de travailler pour celle-ci renforcera son estime personnelle l'incitant à s'y identifier davantage (Smidts et al, 2001).

De même, le PEP influence positivement l'identification organisationnelle post-fusion des employés (Bartels et al, 2009). Dutton et al (1991) nous indiquent qu'une situation sociale peut affecter le PEP d'une entreprise et donc par association l'image et l'estime personnelle de ses employés. Dans ce cas, les employés s'identifieront plus à l'entreprise s'ils considèrent que la situation sociale renforce le PEP de l'entreprise et vice versa. Fombrun et al (1990) ont d'ailleurs mis en évidence que la prise en compte de ses responsabilités sociétales par une entreprise, ou plus largement sa contribution au bien-être sociétal, influence positivement sa réputation.

Outre le prestige externe perçu, le respect d'une personne dans une entreprise est un autre facteur important qui influence probablement son identification avec cette entreprise (Tyler, 1999; Tyler et Blader, 2002). Dans la littérature sur l'identité sociale, l'évaluation par une personne de sa propre position au sein de l'entreprise détermine les perceptions du respect que Fuller et al (2006) démontrent par «une évaluation globale de la mesure dans laquelle l'individu estime qu'il est un membre en règle ou qu'il estime qu'il est un membre apprécié de l'entreprise». Nous suggérons que les actions de RSE axées sur les employés soient des pratiques qui envoient des signaux indiquant que l'entreprise est attentionnée, bienveillante et consciente de la valeur des employés. Fuller et al (2006) notent également que les pratiques de Ressources Humaines telles que la reconnaissance, les possibilités de formation/développement approfondies, la participation à la prise de décision et à la résolution de problèmes et la rémunération au rendement sont de bons prédicteurs de la perception du statut interne et de l'identification organisationnelle. Dans une certaine mesure, ces pratiques chevauchent la RSE pour les employés.

Nous proposons alors l'hypothèse ci-après:

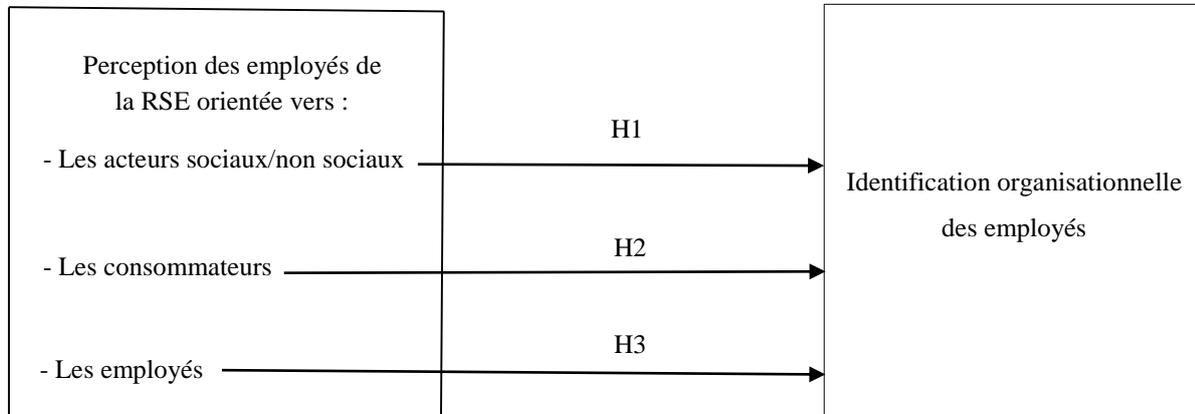
**H3 : La perception des employés de la RSE orientée vers les employés eux-mêmes contribuerait de manière positive à leur identification organisationnelle.**

### **3.2. La conception du modèle théorique de la recherche**

La revue de littérature a permis de développer les principales caractéristiques des variables de notre modèle : RSE (acteurs sociaux/non sociaux, consommateurs et employés) et l'identification organisationnelle des employés. Le modèle théorique de notre travail de

recherche sera établi en nous appuyant sur les trois dimensions du modèle Turker (2009b) retenues (Figure suivante).

**Figure 7** : Le modèle théorique de la recherche



Source : Réalisation personnelle à partir de la littérature (2019)

## **Conclusion du chapitre 2**

L'objectif de ce chapitre était de mobiliser le cadre théorique pour étudier la relation entre RSE et Identification Organisationnelle des employés. Ce choix s'est justifié par le rôle capital que tiennent les employés dans les PME. Nous avons utilisé l'approche systémique comme outil d'analyse de la problématique de l'identification organisationnelle des employés face à la RSE. Puisque les PME et les personnes qui en font partie sont en relation d'échange avec l'environnement, nous avons défini les concepts théoriques qui expliquent le processus systémique qui conduit une personne à agir selon certains modèles car ce processus implique que l'individu perçoit l'environnement, interprète l'information, éprouve certaines émotions, puis passe à l'action en fonction des résultats de ses cogitations. Or, dans le contexte des PME, l'identification organisationnelle des employés et leur rendement influence la performance de l'entité sociale que constitue l'entreprise, notamment dans sa capacité à accomplir sa mission. Pris dans leur ensemble, ces commentaires nous ont permis de porter notre choix sur les théories de l'identité sociale et de l'échange social pour montrer que la perception de la RSE par les employés influence leur identification organisationnelle au sein des PME.

## **Conclusion de la première partie**

Cette première partie avait pour objet l'étude des apports théoriques portant sur les comportements stratégiques des entreprises en matière de RSE et sur l'identification organisationnelle des employés dans les PME. Elle a été scindée en deux chapitres et a présenté une démarche théorique et conceptuelle qui a abouti à l'élaboration d'un modèle de recherche. En effet, le premier chapitre nous a permis de présenter succinctement les particularités des PME, les singularités de la RSE et l'Identification Organisationnelle des employés des PME. Tandis que le deuxième chapitre nous a permis également d'analyser la relation entre les initiatives de RSE et les comportements et perceptions des employés. A ce titre, les employés en tant que Parties Prenantes ont eu des opinions sur la pertinence et la légitimité de telles initiatives qui se sont inscrites dans leur sensibilisation à l'égard de l'adéquation des politiques de RSE et dans leurs perceptions vis-à-vis des motivations des politiques de RSE. Les employés doivent donc s'appropriier le concept de la RSE qui s'impose comme un enjeu pour les entreprises. Celles-ci se doivent d'être exemplaires en assumant leur responsabilité à l'égard de la communauté et de l'environnement naturel. En effet, la mise en place d'une démarche RSE prend tout son sens et n'est plus uniquement une simple considération éthique ou un moyen qui permet de répondre aux pressions institutionnelles. Elle doit être intégrée dans la stratégie même des PME afin que celles-ci renforcent leur crédibilité et leur réputation sur le marché.

Par ailleurs, nous avons mobilisé et discuté deux théories à savoir la théorie de l'identité sociale et celle de l'échange social expliquant le lien étudié pour conceptualiser le modèle théorique de notre recherche et justifier les hypothèses émises.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **CHOIX METHODOLOGIQUES ET DISCUSSION DES RESULTATS DE LA RECHERCHE**

L'objet de notre recherche porte sur l'influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés dans les PME béninoises. Avant de formuler les questionnements de recherche liés à cet objet, il nous semble indispensable de clarifier notre posture épistémologique ainsi que la méthodologie de recherche dans laquelle nous nous inscrivons. Ainsi, dans le troisième chapitre, nous reviendrons sur les principaux positionnements épistémologiques et méthodologiques, avant de nous apesantir sur la démarche de la recherche adoptée. Ensuite, nous détaillerons l'échantillon et nous expliquerons les raisons qui ont motivé notre choix. Puis, dans le quatrième chapitre, nous présenterons, analyserons et interpréterons les données recueillies sur le terrain d'étude pour terminer finalement par une discussion des résultats obtenus.

## **CHAPITRE 3 : Position épistémologique et Choix méthodologiques de la recherche**

L'objet de notre recherche porte sur l'influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés dans les PME béninoises. Cette recherche nous a conduits à définir une position épistémologique et des choix méthodologiques. En effet, avant de formuler les questionnements de recherche sur lesquels se base notre thèse, il nous semble indispensable de clarifier notre posture épistémologique et la méthodologie de recherche dans laquelle nous nous inscrivons. De plus, nous choisissons les instruments de collecte des données pour atteindre un traitement plus large et plus complet des questions de la recherche. Il sera d'une part nécessaire de présenter les modalités de traitement que nous avons retenues pour présider à l'analyse de nos données, et d'autre part de présenter la fiabilité et la validité des données qualitatives et quantitatives de notre recherche.

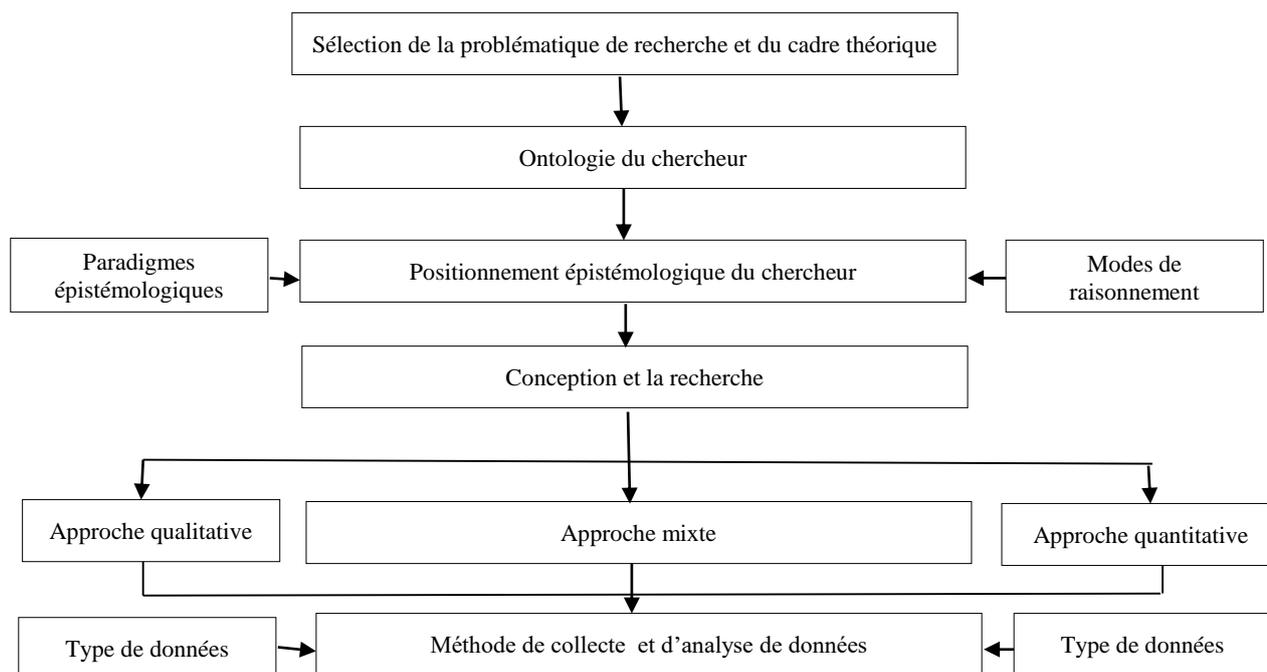
### **Section 1 : Justification de la position épistémologique et méthodologique de la recherche**

Tout travail scientifique se base sur une conception et une vision des choses qui est considérée comme une condition de la cohérence globale du projet de recherche. D'où l'importance de clarifier notre posture épistémologique ainsi que la méthodologie de recherche dans laquelle nous nous inscrivons. Ainsi, dans cette section, nous reviendrons sur les principaux positionnements épistémologiques et méthodologiques avant de nous attarder sur la démarche de recherche adoptée. Nous détaillerons par la suite l'échantillon et nous expliquerons les raisons qui ont motivé notre choix.

#### **1.1. Le choix du paradigme épistémologique**

Le choix du paradigme épistémologique de la recherche conditionne les pratiques utilisées par le chercheur ainsi que les modes de justification des connaissances élaborées. Le choix d'un paradigme épistémologique, dans lequel le chercheur inscrit sa recherche, est un acte fondateur et fondamental dans le sens où il conditionne la validité et la légitimité de la recherche (Perret et Séville, 2008). En suivant le cheminement de la figure 8, ce choix se fait parmi plusieurs paradigmes. Il dicte une conduite de la recherche et des techniques de recueil et d'analyse des données (Wacheux, 1996).

**Figure 8 :** Comment déterminer une approche de la recherche ?



Source : Adapté de McMurray (2010)<sup>39</sup>

Les choix qui ont présidé nos approches théoriques et empiriques dans l’exploration de notre problématique de recherche sont directement liés à notre positionnement épistémologique. Nous nous proposons donc, tout d’abord, de présenter succinctement les différents positionnements épistémologiques couramment employés dans les recherches en Sciences de Gestion, pour ensuite nous apesantir plus précisément sur les caractéristiques du courant positiviste. Dans un second temps, nous présenterons et justifierons le positionnement qui a été adopté dans cette recherche : **le positivisme aménagé**.

### 1.1.1. Les principaux positionnements épistémologiques

La réflexion épistémologique est « une philosophie de la pratique scientifique sur les conditions de validité des savoirs théoriques » (Miles et Huberman, 1994). Il s’agit alors de se positionner sur la façon dont se construit la science. En Sciences de Gestion, trois principaux paradigmes sont fréquemment mobilisés : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le paradigme constructiviste (Thiéart et al, 2007 ; Gavard-Perret, 2012).

<sup>39</sup> Cité par Benaïcha Omar (2017), La diffusion de la RSE dans les entreprises au Maroc : Facteurs déterminants, rôles et interactions des acteurs, thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Groupe institut supérieur de commerce et d’administration des entreprises, Centre des Études Doctorales en Gestion Laboratoire de Recherche en Management (Larem)

### 1.1.1.1. Le paradigme positiviste

Le paradigme positiviste est considéré comme le cadre de référence dominant dans la plupart des disciplines et en particulier dans les recherches en Sciences de l'Organisation. Il exprime une philosophie empiriste dans laquelle les causes déterminent les effets. Le paradigme positiviste a aussi pour ambition de tester une théorie ou expliquer une expérience par l'observation et la mesure en vue de planifier et de maîtriser les forces qui nous encerclent (Browaey, 2004). Ce paradigme comprend deux branches : le positivisme logique dont les hypothèses sont établies, et les autres paradigmes post-positivistes dont les définitions restent incomplètes et souffrent de manque de consensus. Pour répondre à ces critiques engendrées par ce manque de consensus, Huberman et Miles (2003) ont proposé le **positivisme aménagé** qui est le plus mobilisé dans les Sciences Sociales et comprend :

- le réalisme scientifique qui ne rejette pas totalement les principes du positivisme (Hunt, 1990, 1991) ;
- le réalisme critique défini comme « une philosophie post-positiviste » (Bisman, 2010) ou comme « une des formes les plus courantes du post-positivisme » (Trochin, 2006) ;
- le réalisme critique est aussi rattaché aux travaux de Bhaskar (2013) à travers son réalisme transcendantiel.

Pour les positivistes, l'objet de la recherche est isolé des perturbations de son contexte. Ce qui permet à la recherche de converger vers la vérité et expliquer le réel comme il est. Cette condition n'est pas réalisable pour tous les objets de recherche d'où la pertinence des paradigmes post-positivistes.

De même, un autre positionnement épistémologique s'oriente davantage vers un positivisme « **modéré** » (Lapelle, 2012) qui permet d'émettre des hypothèses a priori sur la base des approches théoriques étudiées et des réalités du contexte afin de les tester empiriquement en utilisant le modèle théorique élaboré, ou « **aménagé** » (Taoufik, 2014) qui offre la possibilité d'intégrer des postures épistémologiques a priori divergentes.

### 1.1.1.2. Le paradigme interprétativiste

Ce paradigme s'inscrit dans la phénoménologie (Husserl, 1970 ; Schutz, 1987), privilégie des méthodes herméneutiques et ethnographiques puis reposent sur les hypothèses selon lesquelles :

- la connaissance est l'expérience vécue ou l'expérience de la vie ;
- la connaissance est liée à la situation et au chercheur qui l'expérimente ;

- l'intention a un pouvoir constitutif dans l'expérience et donc dans la construction des connaissances (Sandberg, 2005 cité dans Avenier et Thomas, 2015 ; Yanow, 2006).

L'objet de recherche dans le paradigme interprétativiste ne trouve sa forme définitive qu'à la fin de la recherche contrairement à l'objet de recherche dans le paradigme positiviste. Par conséquent, la définition de l'objet de recherche dans le paradigme interprétativiste implique l'immersion du chercheur dans le phénomène étudié. L'objet émane de l'intérêt du chercheur pour un phénomène. La définition de l'objet implique une observation plus ou moins participante. Il en résulte que l'objectif de la recherche se précise au fur et à mesure de sa compréhension et se développe par son empathie et son adaptation constante au terrain (Thiétart et al, 2003).

### **1.1.1.3. Le paradigme constructiviste**

Encore appelé paradigme structuraliste pour certains auteurs, ce paradigme comprend le constructivisme radical (Piaget, 1967 ; Von Glasersfeld, 2001) et le constructivisme conceptualisé par Guba et Lincoln (1998) cité dans Avenier et Schmitt (2011). Ils ont les mêmes hypothèses épistémiques mais ont des hypothèses ontologiques différentes. Le constructivisme radical se base sur les travaux du philosophe James (1912) cité dans Stenner (2011) et se traduit par les hypothèses suivantes :

- le réel connaissable découle de l'expérience humaine de la résistance aux actions. Nul ne peut prétendre connaître un réel possible en soi. La véracité des hypothèses fondées sur l'existence et la nature d'un réel ne peuvent jamais être prouvées. Le réel ne peut être connu qu'en fonction des perceptions qu'il induit ;
- il y a interdépendance entre le chercheur et ce qu'il étudie. La recherche dépend ainsi du chercheur, son histoire et son projet de connaissance ;
- la connaissance d'un certain réel influence la manière dont on en fait l'expérience et donc la connaissance qui en découle.

Le constructivisme est très populaire dans les Sciences de Gestion. On l'apprécie pour son orientation « finalité » (Thiétart et al, 2003). Les constructivistes répondent par l'affirmatif en s'appuyant sur le sérieux de ce paradigme. Ils proposent des cadres axiomatiques et méthodologiques afin de le développer.

Pour conclure, nous pouvons dire que chacun des trois (03) paradigmes évoqués ci-dessus donne des arguments solides pour leur défense. Néanmoins, les critiques avancées en

contrepartie ne sont pas non plus négligeables. En définitive, c'est au chercheur de faire le choix de son positionnement par rapport à ces polémiques existantes.

Nous résumons les principales caractéristiques des trois paradigmes épistémologiques présentés dans le tableau suivant :

**Tableau 10:** La synthèse des trois principaux positionnements épistémologiques

	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance	Hypothèse réaliste Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse relativiste L'essentiel de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical) Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ?	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes ? »	L'interprétation Recherche formulée en termes de « pour quelles motivations des acteurs ? »	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités ? »
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ?	Vérifiabilité Conformité Réfutabilité	Idéographie	Adéquation
Les critères de validité		Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Enseignabilité

Source : Adapté de Thiétart et al (2007) ; Gavard-Perret (2012).

En nous appuyant sur les définitions des trois (03) principaux paradigmes épistémologies détaillées précédemment, ainsi que l'objet de la recherche et le type de la question de notre recherche, nous avons opté pour un **positionnement épistémologique positiviste aménagé**.

De ce fait, le travail du chercheur est toujours construit sur une base hypothético-déductive (De Bruyne et al, 1974) avec la formulation première d'hypothèses de recherche tirées de la théorie, pour être suivie par l'observation sur le terrain, et par l'étude des conditions de généralisation de ces observations, pour revenir à la théorie. Ainsi, nous nous plaçons effectivement dans ce cadre avec la formulation d'hypothèses de recherche à partir de choix et d'analyses théoriques, suivie par leur mise à l'épreuve sur le terrain.

### **1.1.2. La justification du paradigme épistémologique retenu pour cette recherche : le positivisme aménagé**

Notre travail doctoral s'inscrit dans une posture paradigmatique qui relève du **positivisme aménagé**. Cette posture décrite par Miles et Huberman (1991, 1994) s'inscrit dans les évolutions des courants post-positivistes. Selon Gavard-Perret, Gotteland, Haon, et Jolibert (2012), le post-positivisme (Boisot et McKelvey, 2010) peut être envisagé selon le courant du réalisme scientifique d'une part (Bunge, 1993 ; Hunt et Hansen, 2010), ou selon le réalisme critique (Bisman, 2010), initialement nommé le réalisme transcendantal (Bhaskar, 1978) d'autre part. Le réalisme critique reste dominant au sein du post-positivisme et la recherche en management l'a particulièrement vu se développer dans la fin des années 2000 (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, Jolibert, 2012). Abdelwahed (2015) fait ainsi correspondre le positivisme aménagé au courant du réalisme critique sur la base notamment, des travaux de Bhaskar (1978), Hédoin (2010), Lawson (2006) ; Miles et Huberman (1991). Le **positivisme aménagé** se situe entre le positivisme et l'interprétativisme.

Le chemin de la connaissance scientifique dans ce paradigme est l'explication mais aussi la compréhension de l'objet de la recherche. Les critères de validité sont identiques à ceux du positivisme, de la vérifiabilité, de la confirmabilité et de la réfutabilité.

L'entreprise, et plus particulièrement la RSE qui constitue l'objet de notre recherche, constitue un objet et un ensemble de phénomènes « complexes » s'inscrivant ainsi dans la perspective du **positivisme aménagé**.

En effet, la perception des pratiques de RSE (par les acteurs sociaux/non sociaux, les consommateurs et les employés) et l'identification organisationnelle des employés que nous recherchons ont leur essence propre dans le monde réel.

Le concept de RSE explicité en amont de notre recherche, est large et complexe de par ses dimensions sous-jacentes ainsi que la variété des discours qui en résultent. Ces éléments nous amènent à devoir choisir des variables d'analyse et à prendre en compte certaines données plutôt que d'autres. Cela nous inscrit dans cette indépendance relative entre le sujet et l'objet de recherche, autrement dit dans une « objectivité aménagée ». Ceci est d'autant plus vrai que nous examinons les influences qui peuvent exister entre les pratiques de RSE et l'identification organisationnelle des employés au sein des PME, basées sur des éléments de discours issus de réponses d'entreprises à une enquête par questionnaire.

Cette **méthode d'analyse quantitative** utilisée dans notre travail s'inscrit dans une **logique d'approche hypothético-déductive**.

Après le choix de l'objet de recherche et d'une revue de littérature spécifiant notre problématique, nous avons proposé un modèle théorique présentant nos hypothèses qu'il s'agira de tester et de vérifier par les faits.

Nous nous attacherons ainsi à décrire et à expliquer l'influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés par l'analyse qualitative qui soutiendra l'analyse quantitative par une triangulation des données.

Si le chercheur peut choisir de positionner ses recherches sur un paradigme unique, multiple ou un paradigme aménagé par l'apport d'éléments en provenance d'autres paradigmes, ce sont pour ces raisons que cette dernière possibilité a été envisagée.

Le positivisme aménagé semble plus adapté à notre recherche et permet l'ouverture nécessaire à la complexité de l'objet de recherche.

Si le type de démarche adopté est fonction du positionnement épistémologique choisi par le chercheur et même de ses compétences techniques, apporter une réponse à une question de recherche reviendrait à adopter un type de démarche assez spécifique.

## **1.2. Le mode de raisonnement du chercheur**

Le raisonnement constitue un processus cognitif caractérisé par une suite de propositions vraies ou fausses qui aident à recueillir de nouveaux résultats ou confirmer la réalité d'un fait en ayant recours soit à différentes « lois » ou soit à des expériences.

En sciences de gestion, on distingue quatre (04) modes de raisonnement qui se font remarquer en raison de leur grand usage :

**Le mode de raisonnement déductif** : La déduction permet de démontrer (Grawitz, 1996). Elle se distingue par le fait que si les hypothèses formulées au préalable sont vraies, alors la conclusion est systématiquement vraie. Il s'agit ici de mettre en oeuvre une ou de nombreuses hypothèses et de les tester ensuite sur le terrain à l'aide d'un échantillon qui serait assez représentatif (Wacheux, 1996). En somme, ce mode repose sur la vérification de manière empirique d'une théorie en essayant, par le biais d'éléments empiriques, de confirmer ou

d'infirmen une hypothèse définie au préalable. Il permet l'exploitation d'un modèle, d'une loi, d'une théorie pour interpréter un fait ou devancer un événement.

**Le mode de raisonnement inductif** : L'induction se définit comme « une inférence conjecturale qui conclut : i) de la régularité de certains faits observés à leur constance ; ii) de la constatation de certains faits à l'existence d'autres faits non donnés mais qui ont été liés régulièrement aux premiers dans l'expérience antérieure » (Morfaux, 1980). Le principe de la logique de l'induction est que lorsque le chercheur a vérifié une relation (sans rien démontrer) sur de nombreux exemples concrets, il atteste que la relation demeure réelle pour l'ensemble des observations qui vont être réalisées à l'avenir (Charreire Petit et Durieux, 2007). Ce mode de raisonnement permet de former des lois, des hypothèses et de formuler de nouvelles vérités mais sans assurance car le nombre d'observations est souvent restreint. Si la déduction renvoie à élaborer a priori les notions et à les transformer en variables, l'induction a quant à elle pour objet de recueillir des informations afin de faire apparaître des notions (Mbengue et Vandangeon- Derumez, 1999).

**Le mode de raisonnement abductif** : L'abduction constitue une inférence logique qui donne à la découverte un statut explicatif ou compréhensif qui, afin d'aller vers la règle ou la loi, nécessite d'être testée ensuite (Koenig, 1993). Selon Pierce (1955), l'abduction représente l'unique démarche ayant la possibilité de fournir de nouvelles idées. Si la déduction consiste à élaborer des hypothèses à l'aide de la théorie afin de les tester à la réalité, c'est-à-dire le terrain; l'induction se fonde sur les informations recueillies sur le terrain afin de les vérifier dans la littérature. L'abduction permet de faire des allers-retours entre le terrain et la théorie. Koenig (1993) l'identifie comme étant « l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses ». Ceci dit, l'approche abductive permet alors à un raisonnement d'être appréhendé comme une compréhension ou une explication, qui, pour être une loi, a besoin d'être testée.

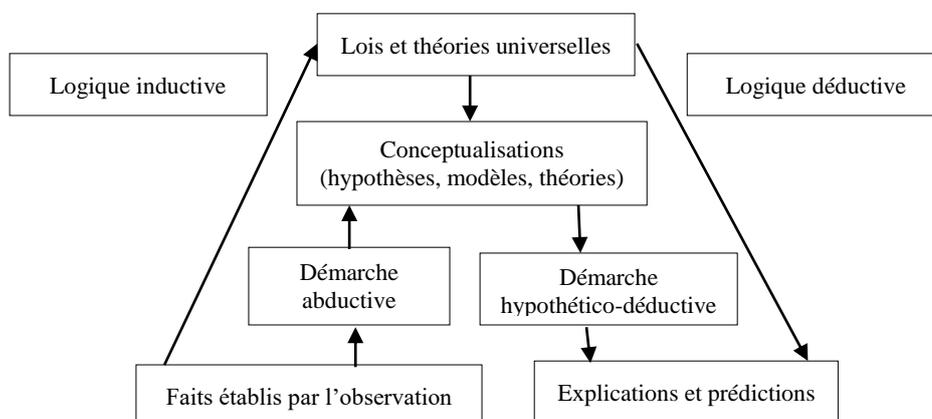
**Le mode de raisonnement hypothético-déductif** : consiste à commencer par poser des hypothèses avec tous les facteurs possibles qui pourraient influencer le résultat, puis comparer ces hypothèses à la réalité du terrain, afin d'apporter un jugement quant à la pertinence des hypothèses initialement formulées.

Si le premier mode de raisonnement (déduction) a une visée plutôt explicative, en revanche, les deux derniers modes de raisonnement (induction et abduction) ont une visée plutôt

compréhensive aidant la construction d'idées et la formalisation d'hypothèses ou de théories nouvelles.

Ces quatre modes de raisonnement sont illustrés dans la figure suivante :

**Figure 9** : Les différents types de raisonnement et la connaissance scientifique



Source : Adapté de Thiéart et al (2014)

Dans le cadre de notre recherche, nous allons chercher à analyser et expliquer les différentes composantes de la RSE qui influencent l'identification organisationnelle dans les PME béninoises. Par conséquent, nous avons préféré le *raisonnement hypothético-déductif*, qui débute par l'élaboration des hypothèses, à partir d'un ensemble de connaissances acquises, de théories et de concepts, puis nous avons comparé ces hypothèses à la réalité du terrain, afin de s'exprimer sur la pertinence des hypothèses fondamentales.

Le positionnement épistémologique étant choisi avec le mode de raisonnement, il est à présent question de mobiliser la méthode de recherche que l'on entend choisir.

### 1.3. La justification des choix méthodologiques de la recherche

La méthodologie de la recherche est l'étude qui permet d'articuler les différents éléments (problématique, littérature, données, analyse et résultats) de la recherche et consiste à décrire les étapes à mettre en œuvre dans un travail de recherche. Elle est aussi « l'étude des méthodes permettant de constituer la connaissance » (Piaget, (1967)). Pour Strauss et Corbin (2004), la méthodologie est comme « une manière de penser et d'étudier la réalité sociale et, la méthode comme un ensemble de procédures et techniques visant à récolter et analyser les données ».

La méthode est quant à elle définie comme « une procédure de réflexion (...) qui mène à une meilleure connaissance d'un phénomène » (Mucchielli, 1996). Elle reflète de ce fait la

pertinence et la validité du processus d'élaboration des connaissances. Dortier (2004) appréhende la méthode à la fois comme « une démarche générale de la pensée dans le domaine scientifique », mais également comme l'agencement de « certaines techniques d'investigation propre à la recherche ».

Au regard de ces définitions, nous prenons connaissance qu'il doit exister, lors d'une recherche scientifique, une cohérence entre méthodologie et méthodes, c'est-à-dire une articulation entre l'orientation épistémologique choisie et les choix méthodologiques effectués : « C'est de la qualité de l'aller-retour dialectique, dans la cohérence et la pertinence, entre objectif, méthode et analyse, qu'une bonne recherche peut émerger » (Thiéart et al, 2003). Thiéart et al (2003) ont distingué deux grands modèles méthodologiques en matière de recherche. Un modèle dominant nord-américain fondé sur des démarches déductives et une méthode quantitative. On retrouve ici les tenants du courant positiviste et des sciences de la nature. Un modèle européen caractérisé plutôt par une démarche abductive ou inductive (Koenig, 1993, p7) et une méthode qualitative.

Dans le cadre de notre travail, nous avons retenu la **méthodologie mixte**.

Ce choix est justifié par le fait que la méthodologie mixte a pour nature d'équilibrer la collecte efficace des données et de les analyser dans le contexte. Cette méthodologie consiste aussi à associer à la fois des éléments de la recherche qualitative et quantitative. En effet, la méthodologie de recherche mixte est un nouveau paradigme qui intègre les diverses approches de recherche sur les éventuelles alliances et les complémentarités entre l'approche quantitative et l'approche qualitative. Car elle aide à faire fusionner de façon stratégique et harmonieuse des données qualitatives et quantitatives en vue de garnir les résultats. Les chercheurs qui ont choisi cette méthodologie emploient la méthode qualitative pour estimer et récupérer en profondeur des informations afin de répondre à certaines questions, et la méthode quantitative pour recueillir et évaluer des informations numériques de la recherche. Les méthodes mixtes fournissent souvent des résultats de recherche supérieurs aux méthodes uniques (Johnson et Onwuegbuzie, 2004).

Le choix de contextualisation de la recherche implique l'exploration des particularités du terrain de la recherche qui ne peut être obtenue que par un travail de proximité. En ligne avec la proposition de Creswell et Plano (2007), la conception de la recherche comprend deux phases interconnectées et complémentaires. La première utilise une méthodologie qualitative pour affiner les hypothèses issues de la revue de littérature et valider le modèle préliminaire de

recherche. La deuxième utilise une étude quantitative pour tester la validité des hypothèses et du modèle de recherche. Ces phases permettent la triangulation des résultats en croisant plusieurs méthodes de collecte et d'analyse de données.

En somme, en sciences de gestion, il convient d'étudier en profondeur les méthodologies choisies pour réaliser une bonne pratique de la recherche (Groenewald, 2004). Toutefois, il est utile de mentionner qu'il n'existe pas de méthode de recherche parfaite, le choix inéluctable de la méthodologie est orienté par les questions, les objectifs de recherche et la nature du terrain à investir (Coll et Chapman, 2000).

En ce qui concerne notre étude, la nature de la question et les objectifs de recherche de même que les particularités de notre recherche, **nous nous sommes confortés dans le choix d'une méthodologie de recherche mixte : qualitative exploratoire et quantitative confirmatoire.**

Cependant, au niveau de la première phase qualitative basée sur des méthodes de recueil des données, à l'exemple des entretiens et des réunions de groupe, nous avons été confrontés au refus et à l'indisponibilité des responsables susceptibles de répondre à nos questions ainsi qu'à la dispersion géographique des entreprises sur le territoire béninois.

Face à l'impossibilité de réaliser une étude qualitative globale, nous nous sommes contentés de la réalisation d'une étude exploratoire qui concernera seulement les villes de Cotonou et environs, de Bohicon et environs ainsi que de Parakou et environs. Cette étude exploratoire s'est révélée très importante pour les raisons suivantes : i) premièrement, le concept RSE reste un nouveau concept pour la majorité des dirigeants des entreprises et des employés. De même, au niveau de la littérature, ce concept est très peu, voire pas du tout appréhendé dans le contexte béninois. De plus, aucun(e) article ou thèse n'a été publié(e) concernant la perception de la RSE au Bénin en direction des PME. Il s'agit donc d'un terrain vierge, d'où le choix de commencer par une phase exploratoire qui semble être la mieux adaptée à notre contexte ; ii) deuxièmement, la phase exploratoire concerne la préparation du terrain de recherche qui n'est pas vraiment habituée à cette interaction entre le milieu académique et le milieu professionnel, ainsi que la vérification de l'existence de nos hypothèses. De même, cette phase exploratoire nous a permis d'identifier la méthode la plus appropriée pour le recueil des données. Elle a souvent pour but d'appréhender la perception des différents acteurs sur les motivations des entreprises à être socialement responsables. Blanchet et Gotman (2005, p43) soulignent que « (...) les entretiens exploratoires ont pour fonction de mettre en lumière les aspects du

phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément et de compléter les pistes de travail suggérées par ses lectures ».

#### **1.4. La méthode d'accès au terrain : l'enquête**

La méthode de recherche par enquête est spécifiquement adaptée pour les recherches dont l'objectif est d'explorer des opinions, des attitudes, des croyances, des perceptions, des expériences ou encore des comportements.

L'approche quantitative permet d'obtenir des données auprès d'un grand nombre d'individus, d'évaluer des phénomènes et de mettre en exergue les relations entre les variables (Gavard-Perret et al, 2012). De plus, elle est souvent indiquée dans les tests d'hypothèses (Creswell et al, 2006).

L'approche qualitative quant à elle, permet d'obtenir plus d'informations en profondeur mais avec un nombre limité de personnes. Les méthodes d'enquête peuvent être divisées en trois groupes à savoir : enquête exploratoire, enquête descriptive et enquête explicative (Gavard-Perret et al, 2012).

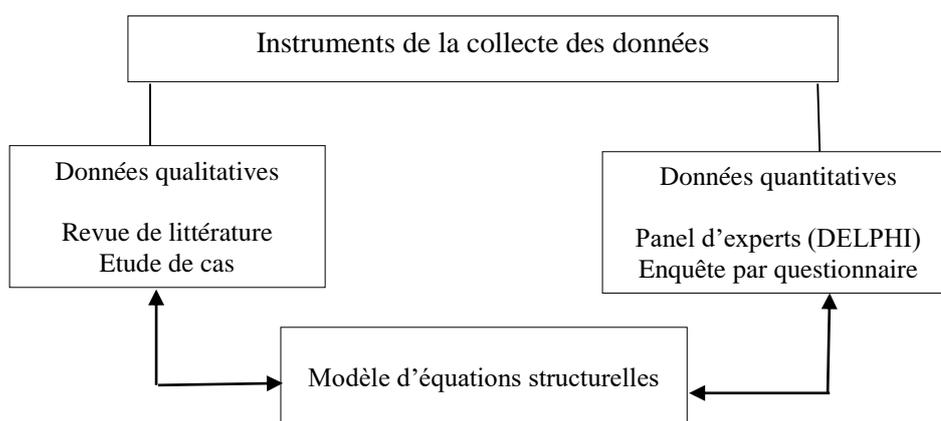
Avec la méthode d'enquête, le chercheur a la possibilité de choisir entre l'enquête à un instant « t » et l'enquête « longitudinale ». L'enquête à un instant « t » est employée lorsque l'objectif de la recherche est de vérifier une théorie ou d'expliquer un phénomène à un moment donné. Elle ambitionne obtenir des informations particulières à un instant précis. L'inconvénient d'une telle technique est qu'elle ne permet pas de généraliser les résultats obtenus parce qu'elle ne tient pas compte du changement temporel. En revanche, l'enquête longitudinale tient compte de l'horizon temporel. Elle aide à évaluer les dimensions étudiées d'un phénomène dans le temps. Les études de Van der Stede et al (2005) ont révélé que les enquêtes longitudinales sont très peu employées parce qu'elles sont difficiles à mener. De plus, elles reviennent très chères et font l'objet de multiples non réponses, ce qui bloque l'accès aux informations complètes pour étudier l'évolution des phénomènes sur un intervalle donné. Les enquêtes à un instant « t » restent les plus employées pour tester les liens de causalité entre variables (Van der Stede et al, 2005).

Ayant opté pour une démarche hypothético-déductive, **nous considérons que l'enquête a un instant « t » est la mieux adaptée à notre recherche comme mode d'accès au terrain.**

## Section 2 : Design de la collecte des données

Dans cette section, il y a lieu de choisir les instruments de collecte des données de la recherche. Comme l'indique la figure 10, les données sont collectées à partir de plusieurs sources pour permettre de renforcer la validité interne de nos résultats (Neuman, 2006 ; Roberts et al, 2006) et d'atteindre un traitement plus large et plus complet des questions de la recherche (Ticehurst et Veal, 2000).

**Figure 10 :** Les instruments de la collecte de données



Source : Inspirée de Benaïcha (2017)

### 2.1. La collecte des données qualitatives

Réaliser une étude qualitative nécessite de clarifier la perspective de recherche ou encore les objectifs d'investigation. L'objectif de notre recherche qualitative est de nous assurer de la pertinence de notre modèle théorique a priori et de préparer notre phase quantitative. Comme nous l'avons vu précédemment, les méthodes qualitatives se voient parfois reprocher d'une part, un risque de subjectivité de la part de la personne interrogée et/ou de l'interviewer et d'autre part, une généralisation des résultats relativement difficiles, étant donnée la petite taille de l'échantillon. Notre recherche exploratoire vise à enrichir notre modèle théorique a priori et à vérifier sa pertinence globale. Ainsi, cette étape de notre recherche vise « à circonscrire un objet de recherche, à définir de nouvelles pistes de recherche et à choisir des avenues théoriques ». Cette étape a pour objet de décrire en prélude la collecte des données où nous présentons le guide d'entretien et la composition de l'échantillon. Ensuite, nous indiquons le mode d'analyse que nous avons retenu pour traiter les données.

#### 2.1.1. Le recueil des données

Il existe essentiellement deux modes de recueil des données dans les analyses qualitatives : l'observation et les enquêtes par les entretiens (Evrard et al, 2003). Le choix entre ces deux

modes de recueil des données dépend de l'objectif de la recherche. Mais il dépend également de l'accessibilité des données, du coût et de la durée de recueil.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons opté pour une méthode de recueil des données par enquête.

Les enquêtes par les entretiens peuvent être classées en trois (03) grandes catégories à travers le tableau suivant.

**Tableau 11:** Les types d'entretiens et leur définition

Types d'entretiens	Définition
Non directifs	Ce type d'entretien nécessite une intervention limitée de la part de l'interviewer. Dans le cadre des entretiens en profondeur, le rôle de l'interviewer consiste uniquement à ramener le répondant à la question d'origine de l'entretien. Ce type d'entretien permet une analyse en profondeur des résultats.
Semi-directifs	C'est le mode d'entretien le plus utilisé en sciences de gestion parce qu'il permet d'aborder plusieurs thèmes précis. Dans ce genre d'entretien, l'interviewer indique un thème au répondant comme pour les entretiens non directifs. Cependant, à la différence des entretiens non directifs, ici l'interviewer doit garder à l'esprit un certain nombre de questions de relance permettant d'aborder les autres thèmes ou sous-thèmes définis au préalable par le chercheur.
Directifs	Il s'agit du type d'entretien où l'on accorde le moins de liberté possible aux répondants. Ce type d'entretien se rapproche d'un questionnaire en face-à-face avec des questions ouvertes mais précises.

Source : Adapté de Grawitz (1996) ; Bardin (2001) ; Evrard et al (2003)

Le choix du type d'entretien à effectuer dépend en grande partie de l'objectif de la recherche. Ghiglione et Matalon (1978) croisent les trois types d'entretiens avec quatre objectifs principaux des recherches qualitatives. Ils obtiennent ainsi le tableau suivant :

**Tableau 12:** L'adéquation entre type de recherche et type d'entretien

	Recherche	Contrôle	Vérification	Approfondissement	Exploration
Entretiens					
Non directif				✓	✓
Semi-directif			✓	✓	
Directif		✓	✓		

Source : Réalisation personnelle à partir de la littérature, 2020

Les données sont recueillies principalement par entretien ou observation et complétées par des documents obtenus sur les entreprises enquêtées dans les secteurs d'activités utilisés par l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) lors du deuxième Recensement Général des Entreprises en 2008 (RGE-2) au Bénin.

Toutefois, **le mode de recueil qui nous est apparu le plus approprié pour notre recherche au niveau de la phase qualitative est l'entretien exploratoire semi-directif.**

L'**entretien semi-directif est choisi** pour éviter que le discours des interviewés ne s'éloigne du cœur de notre recherche. Il s'agit d'entretiens semi-directifs pour lesquels le(s) guide(s) réalisé(s) permet(tent) d'aborder des thèmes préalablement définis avec des questions de présentation et d'introduction, des questions principales concernant le thème abordé, des questions d'investigation permettant d'éclaircir des notions imprécises et des questions d'implication visant à préciser une idée.

Notre choix d'entretien semi-directif s'explique par le fait que l'entretien semi-directif permet de concilier à la fois l'approfondissement des thèmes issus de la littérature et l'émergence des nouveaux thèmes abordés spontanément par les répondants. Cela permet de réaliser souvent un compromis optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de la recherche. L'entretien semi-directif permet au répondant de s'exprimer librement sur ses perceptions concernant un domaine particulier, ou comme dans notre cas sur les pratiques socialement responsables, ce qui contribue à la richesse et à la qualité des informations recueillies.

### **2.1.2. L'élaboration du guide d'entretien**

Le guide d'entretien est un ensemble organisé et structuré qui régit l'activité d'écoute et d'interaction de l'interviewer. Il servira d'outil pour le recueil des données. Notre guide d'entretien a été élaboré de manière uniforme afin que les questions puissent être posées à la fois aux employés cadres et non-cadres.

Plusieurs questions sont élaborées. Elles comportent une partie non structurée et une partie semi-structurée. La section non structurée de ce guide comporte des questions très ouvertes visant la narration de l'expérience telle que vécue par les entreprises. Tandis que la partie semi-structurée est inspirée de la revue de littérature. Les questions ont été construites selon une progressivité dite de « l'entonnoir » comme suggéré par Gavard-Perret et al (2008). Nous avons eu recours à l'entretien semi-directif pour nous permettre de confirmer l'importance des facteurs identifiés lors de l'analyse de la littérature et de faire également apparaître de nouveaux facteurs. Nous avons utilisé l'entretien semi-directif, ce qui représente à notre avis un bon arrangement entre la liberté du discours de l'interviewé et la structure de la recherche. Aussi, avons-nous réalisé un guide d'entretien avec des questions préétablies sur les thèmes où nous sommes censés effectuer des relances et où nous souhaitons amener le répondant à s'exprimer de manière approfondie. L'entretien se base sur l'idée que, pour savoir ce que pensent les gens, il suffit de le leur demander. Cependant, la réalité est parfois assez complexe. Les débuts des entretiens

qui sont souvent considérés comme les moments les plus dangereux, rendent bien compte des mécanismes de défenses développés par les enquêtés : réserve, rationalisation, etc.

Pour améliorer la crédibilité du construit, notre guide d'entretien a bénéficié de la validation de notre directeur de recherche. Il faut noter que les questions sont représentées ici comme un aide-mémoire et ont servi à mener l'entretien ainsi qu'à énoncer des questions de relances. De plus, nous avons tenu à respecter l'ordre des thèmes pour ne pas se disperser pendant les entretiens. Nous tenons à préciser que le contenu des entretiens est très riche et nous le devons en grande partie aux relances.

#### **2.1.4. Le déroulement de l'entretien**

Les résultats que nous allons présenter sont issus des enquêtes de terrain que nous avons effectué dans les villes de Cotonou, Bohicon et Parakou auprès d'un échantillon d'employés d'entreprises opérant dans différents secteurs au Bénin (l'agriculture, l'artisanat, le BTP, le commerce, l'éducation, l'industrie, le service, le réceptif hôtelier et le transport). Ces entreprises de taille et de branches d'activités volontairement différentes 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.

Dans le cadre d'une recherche qualitative, les techniques d'échantillonnage sont moins strictes que celles recommandées dans les recherches quantitatives. A cet égard, Blanchet et Gotman (1992) affirment que « la constitution d'un échantillon est souvent guidée par l'obligation de déterminer les personnes dont on estime qu'elles sont capables de fournir des réponses aux questions que l'on se pose ». D'ailleurs, dans le cas d'espèce, la définition de la taille de l'échantillon n'est pas déterminée dès la première étape, mais à l'issue du processus de l'enquête. En d'autres termes, c'est la progression des entretiens qui dicte la taille de l'échantillon, tout en obéissant au principe de saturation (Van der Maren, 1996).

Afin de s'assurer de la pertinence de notre modèle de recherche, nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs approfondis auprès d'un échantillon d'employés de PME béninoises. Les entretiens constituent, en effet, l'outil de prédilection des recherches exploratoires dans la mesure où ils sont eux-mêmes un processus exploratoire permettant diverses pistes de réflexion.

Nous avons amorcé nos entretiens par des questions relatives à la perception qu'ont les employés de la RSE pratiquée par leur entreprise (la RSE orientée vers les acteurs sociaux et non sociaux, la RSE orientée vers les consommateurs et la RSE orientée vers les employés). Puis nous avons essayé d'explorer l'influence que pourrait avoir une démarche de RSE (dimension par dimension) sur l'identification organisationnelle.

Nous avons choisi d'interroger au moins deux (02) employés travaillant tous dans les PME sélectionnées issues de différents secteurs d'activités et nous avons tenu à effectuer les entretiens de façon successive afin de limiter l'effet d'histoire ou de contamination. Ces employés sont nouvellement recrutés (et viennent de finir leur formation initiale) ou ont plus de cinq (05) années d'ancienneté. Ce sont des femmes et des hommes. Au total, nous avons effectué des contacts auprès de douze (12) PME, avec une moyenne de trois (03) entretiens [bien entendu avec trois (03) employés] par entreprise. Nous nous sommes donc entretenus avec trente-six (36) employés. Ces entretiens ont été réalisés dans un face-à-face dans les bureaux des interviewés au mois de décembre 2018. Les employés interrogés nous ont consacré 45 minutes en moyenne pour répondre à nos questions. Nous avons pu obtenir l'autorisation d'enregistrer nos différents entretiens, ce qui nous a permis de travailler, par la suite, en profondeur à partir des réponses données. Une fois les entretiens enregistrés, ils ont fait l'objet d'une retranscription linéaire et d'une analyse de contenu thématique, sachant que nous avons utilisé les règles de saturation sémantique et théorique pour décider du nombre d'entretiens (Romelaer, 2005). Le contenu des entretiens a été intégralement transcrit et codé d'emblée, ceci en vue de conserver l'anonymat des participants. L'entrevue se déroulait spontanément ou non par le locuteur selon les thèmes abordés. Il n'était donc pas question d'utiliser le guide d'entretien de manière linéaire, mais plutôt de l'employer comme un outil de repérage des thèmes abordés automatiquement lors des entrevues. A travers les entretiens exploratoires, nous avons cherché à dompter le terrain, à enrichir les connaissances et les informations, à vérifier la réalité des hypothèses précédemment établies, à examiner de nouvelles pistes de recherche (hypothèses), à mieux comprendre le vocabulaire employé par la population interrogée, pour disposer de repères dans le milieu enquêté et aussi à éclaircir certains comportements masqués au chercheur durant l'étude documentaire (Evrard et al, 2003). Au cours de cette phase, nous devrions faire face à plusieurs difficultés notamment le refus et l'indisponibilité de certains employés susceptibles de répondre à nos questions ainsi qu'à la dispersion géographique des entreprises sur le territoire béninois. Dans l'impossibilité d'effectuer une recherche qualitative globale, nous nous sommes limités à la réalisation d'une recherche exploratoire qui s'intéressera seulement à la ville de Cotonou et environs.

**Tableau 13:** L'échantillon qualitatif

Secteur d'activité et/ou type d'entreprise	Nombre d'entreprises enquêtées (échantillon)						Taille des Entreprises*
	Effectif	%	Hommes	%	Femmes	%	
Agriculture	2	5,56	0	0,00	2	10,00	Très petite
Artisanat	5	13,89	2	12,50	3	15,00	Très petite
BTP	4	11,11	2	12,50	2	10,00	Moyenne
Commerce	8	22,22	3	18,75	5	25,00	Moyenne
Education	3	8,33	1	6,25	2	10,00	Moyenne
Industrie	3	8,33	1	6,25	2	10,00	Moyenne
Service	7	19,44	4	25,00	3	15,00	Moyenne
Réceptif hôtelier	2	5,56	1	6,25	1	5,00	Moyenne
Transport	2	5,56	2	12,50	0	0,00	Petite
Total	36	100,00	16	100,00	20	100,00	

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

Source : Nos données d'enquête, décembre 2018

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 de l'employé interviewé ne sera révélée. Pour différencier tous les employés, ils seront présentés par le numéro de l'entretien mentionnant la branche d'activité et la classe d'entreprise correspondante.

### 2.1.5. La définition des besoins en informations

Les besoins d'informations pour cette étude sont déterminés à partir des objectifs de l'enquête qualitative détaillés au début de cette section. Nos besoins en informations se sont alors structurés dans ce guide d'entretien autour du thème principal.

### 2.1.6. La première version du guide d'entretien

Dans l'élaboration de ce guide d'entretien, nous avons choisi de poser des questions générales qui permettent d'avoir une idée sur la définition de la RSE pour les employés des entreprises agro-alimentaires ainsi que les jugements qu'ils en font.

Cette première version a été validée par deux enseignants-chercheurs avec des modifications dans la formulation des questions qui ont permis au répondant de mieux comprendre les questions.

### 2.1.7. Le pré-test du guide d'entretien

Nous avons testé ce guide d'entretien auprès de dix (10) personnes choisies en fonction de leur âge, leur sexe, leur niveau d'ancienneté et leur niveau d'étude.

Ces entretiens nous ont permis de repérer les lacunes potentielles dans le déroulement de l'entretien.

### **2.1.8. La version définitive du guide d'entretien**

L'ensemble des modifications étant effectuées, la version finale du guide d'entretien retenue pour la conduite de notre recherche nous a permis de collecter des données sur différents thèmes :

- la nature de la RSE dans les entreprises étudiées (substantive ou symbolique) ;
- les perceptions de la RSE par les employés (égoïste, valeur, stratégie, Parties Prenantes) ;
- l'adéquation entre les valeurs sociétales et environnementales de l'entreprise et celles des employés ;
- le soutien de l'organisation perçu par les employés (dans quelle mesure les employés pensent que leur entreprise est prête à les aider s'ils ont besoin d'une faveur quelconque ?) ;
- les échanges entre les managers et les employés (avec quelle fréquence ils font des suggestions concernant leur travail à leur supérieur hiérarchique ?) ;
- les échanges sociaux (par exemple, travail dur aujourd'hui en espérant être récompensé par son organisation).

Cependant, les entretiens sont réalisés sur les lieux de travail, à la date et aux heures retenues par les personnes interrogées et d'une durée allant d'une demi-heure à une heure environ. Afin de surmonter les freins à la parole et de favoriser l'implication des interviewés, plusieurs techniques ont été utilisées pour favoriser une « mise en confiance » vis-à-vis du chercheur et de sa recherche. Avant de procéder au premier entretien, les motifs et les enjeux globaux de la recherche ont été rappelés et précisés et les conditions de réalisation du travail ont été spécifiées (respect de l'anonymat, indépendance de l'institution, utilisation des résultats, etc.). Ces précautions ont été accompagnées de la distribution aux interviewés des documents écrits lors du premier entretien : dossier comportant la présentation du chercheur ainsi que ses axes de recherche et un court projet de thèse et des documents concernant l'institution et le laboratoire de recherche.

Les entretiens se sont déroulés dans un cadre formel et ont été tous conduits dans des face-à-face et ont été enregistrés dans leur majorité. Au regard de la qualité et de la finesse de la restitution et donc de la preuve, l'enregistrement soulève néanmoins des interrogations sur d'éventuels risques d'inhibition chez les interlocuteurs.

À cet effet, plusieurs de nos interlocuteurs ont manifesté des réticences en début d'entretiens. Un interlocuteur a ouvertement exprimé le fait que l'enregistrement induirait inmanquablement une retenue, voire une autocensure dans l'expression de ses idées. Un nombre considérable d'interlocuteurs ont parfois traduit dans leur comportement une certaine gêne. Cette dernière a généralement disparu au fur et à mesure que l'entretien s'ancrait dans les pratiques.

Tout au long des entretiens, nous avons évité d'orienter le discours des personnes interrogées en induisant les réponses ou en donnant notre avis ou encore en portant des jugements de valeurs. Par contre, nous sommes intervenus quand cela était nécessaire pour faciliter le discours et l'approfondissement des thèmes : « et qu'est-ce qui s'est passé ensuite ? ». Nous avons montré également que nous écoutâmes en répondant par des « oui », « d'accord », « je vois ». Il nous est arrivé de reformuler les derniers mots pour relancer le discours. Ensuite, nous avons synthétisé les informations de nos interviewés en reprenant souvent leurs propres termes et leur propre logique. Il est parfois arrivé d'insister sur certains points abordés précédemment pour approfondir les réponses de nos interlocuteurs.

Une des manières d'améliorer les conditions de l'écoute attentive a été de prendre des notes partielles lors de l'entretien et de les utiliser pour relancer le narrateur sur des points déjà abordés mais insuffisamment développés. La prise de ces notes a en parallèle permis à l'interviewé de bénéficier d'un laps de temps de silence pour approfondir son travail d'auto-exploration.

Tous les entretiens enregistrés ont été retranscrits intégralement et en version brute. Cependant, après vérification, les discours ont été ponctués d'indications pour certains éléments non exprimés (silences, gestuelles d'exclamation, changements d'intonations, etc.), permettant ainsi une plus grande précision dans la reconstruction de la conversation. Les questions et relances du chercheur ont donc aussi été retranscrites intégralement. Elles ont en effet, contribué au travail de l'interprétation, puisqu'elles sont porteuses d'orientations implicites ou explicites. La retranscription des entretiens a intégré également les discours « *off* ». À la fin de chaque entretien, un temps était consacré à l'écriture immédiate de ces paroles ainsi qu'aux impressions ressenties.

Une fois le travail de retranscription terminé, des pseudonymes ont été choisis pour les noms des entreprises et les prénoms des interviewés afin de garantir l'anonymat. A ces retranscriptions, ont été ajoutées les notes complémentaires prises pendant les entretiens ainsi que des fiches signalétiques recommandées par la littérature sur chaque interviewé, en vue de regrouper les informations pratiques sur les entretiens (lieux de rencontres...), les principaux

éléments à retenir du déroulement de l'entretien et l'évaluation personnelle de l'entretien par le chercheur juste après son déroulement.

## **2.2. La collecte des données quantitatives**

Dans cette sous-section, nous abordons la constitution de l'échantillon, la méthode suivie pour rédiger le questionnaire et la méthode d'administration de ce dernier. La nomenclature qui suit résume cette méthodologie.

### **2.2.1. La constitution de l'échantillon**

Par définition, l'échantillon est un ensemble d'individus choisis dans une population donnée de manière à la représenter de façon aussi fidèle que possible.

Il s'agit de sélectionner les répondants qui assurent la meilleure représentativité de la population mère. Un échantillon est dit représentatif lorsque tous les individus de la base de sondage ont la même chance d'en faire partie. L'unité d'échantillonnage est l'employé (homme ou femme, technicien, cadre, cadre supérieur, ingénieur, non-cadre, etc.).

Dans cette enquête, nous ne disposons pas d'une base de sondage ou d'une liste exhaustive des employés de la population. Seules des listes imparfaites sont disponibles. Par conséquent, nous avons développé un réseau de contacts professionnels sur des réseaux sociaux professionnels. Ces réseaux nous ont permis d'effectuer des recherches par entreprise.

Le principal critère du choix de l'échantillon de l'enquête est lié notamment à la concentration d'un nombre important d'entreprises de taille et de secteurs d'activités différents dans les villes d'unités d'enquête : Cotonou, Bohicon et Parakou. Nous avons regroupé les secteurs d'activités en « Agriculture », « Artisanat », « Commerce », « Service », « Bâtiment Travaux Publics », « industrie », Réceptif hôtelier », « Technologie de l'Information et de la Communication », Education » et « Transport » pour nous faciliter l'analyse de notre échantillon. Mais il est à signaler que nous avons adopté cet ordre de secteurs d'activités utilisés par l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) lors du deuxième Recensement Général des Entreprises en 2008 (RGE-2).

Toutes les entreprises interviewées ont été informées de l'objet et du cadre institutionnel de la recherche, du temps requis pour répondre au questionnaire, des thèmes abordés et du caractère anonyme des réponses.

Aussi, avons-nous choisi quarante-une (41) PME avec l'aide des personnes ressources que nous avons rencontrées au cours de notre enquête exploratoire préliminaire.

Pour la constitution de notre échantillon, nous avons eu recours aux travaux de Thièrtart et al (2008) selon lesquels « un dispositif de recueil des données lourd dans le cas de la méthode de choix raisonné entraîne des taux de refus tellement élevés que la sélection aléatoire des éléments n'a plus de sens. Ainsi, les échantillons par choix raisonné vont permettre en outre de choisir de manière très précise les éléments de l'échantillon et ainsi de garantir plus facilement le respect des critères exigés par certains designs de recherche tels que l'homogénéité ».

Cette recherche étant exploratoire, nous avons retenu que la population mère est constituée en majorité des employés qui travaillent dans les PME opérant dans les villes d'enquêtes. Notre échantillon a été choisi compte tenu des objectifs que nous nous sommes fixés aussi et surtout compte tenu des contraintes auxquelles nous sommes soumis (temps, moyens financiers, etc.). Compte tenu des objectifs poursuivis, notre échantillon tiendra compte du critère des catégories socio-professionnelles auxquelles sera appliquée la méthode d'échantillonnage élémentaire simple qui consiste à tirer au hasard les agents à questionner.

Nous avons donc utilisé une méthode d'échantillonnage non probabiliste qu'est la méthode par choix raisonné étant donné que nous connaissons les caractéristiques de la population mère, celle d'échantillon de convenance (*Convenience Samples*)<sup>40</sup>.

La principale méthode d'échantillonnage est d'obtenir un échantillon représentatif puisque la méthode donne à chaque individu de la population une chance égale et donc l'efficacité et la précision des résultats que nous escomptons. À cet effet, la taille de l'échantillon a été déterminée en suivant la méthode de Schwartz (2002). Elle a été calculée avec un degré de confiance de 95% et une marge d'erreur de plus ou moins 5%.

$n = z\alpha^2 pq/d^2$  où n est la taille de l'échantillon ;

z = 1 : est un effet grappe ;

$\alpha$  : une quantile issue de la loi normale au seuil de 5% qui est égal à 1,96 ;

p : le pourcentage de gens qui présentent le caractère observé ;

d : est la marge d'erreur d'échantillonnage choisie qui est égale à 5 %.

Dans cette étude, p = 50 % et q = 1-p.

---

<sup>40</sup>« L'échantillon de convenance est un terme générique qui couvre un ensemble de procédures ad'hoc pour sélectionner des répondants » in *Introduction à la recherche en gestion*, 1993, p164.

Sur la base de cette formule et pour une probabilité de 50% et en prenant une marge d'erreur de 5% avec un intervalle de confiance de 95%, la taille de notre échantillon à enquêter est  $n = 1,962 \times 0,5 \times 0,5/0,052 = 385$ , soit  $n = 385$  employés.

Étant donné que la population mère de l'étude est en-deçà de 100 000, la taille réelle de l'échantillon est  $n'$  et sera déterminée par un facteur de correction en suivant la formule de Thiétart et al (2003). Cette dernière se présente comme suit :  $n' = \frac{nN}{N+n}$  où  $N= 450$  (la taille de la population) avec un taux de sondage de 1/10, donc pour le facteur de correction, la taille de l'échantillon devient  $n' = \frac{385 \times 450}{450 + 385} = 207,485$  soit  $n' = 208$ .

Notons que nous avons utilisé une méthode d'échantillonnage de commodité pour collecter les données. Ainsi, nous avons contacté des sources dans nos entreprises ciblées et nous avons demandé la permission de collecter des données. Nous avons pris rendez-vous avec chaque source et nous lui avons demandée de nous aider à assurer la disponibilité de ses collègues. Grâce à ce procédé, environ 230 questionnaires ont été distribués et 208 questionnaires ont été récupérés, soit un taux de retour de l'ordre de 90,43% (208/230). Cependant, trois (03) questionnaires ont été retirés en raison d'un nombre trop important de non-réponses (données manquantes). Par conséquent, 205 questionnaires sont exploitables pour l'analyse avec un taux de réponses de 89,13% (205/230). Ainsi, 205 personnes (123 hommes et 82 femmes) appartenant à plusieurs groupes d'âge : 62 entre 18 et 25 ans ; 82 entre 25 et 35 ans ; 45 entre 35 et 45 ans et 16 plus de 45 ans. En ce qui concerne les diplômés universitaires, 80 répondants n'avaient pas le baccalauréat, 75 avaient obtenu un baccalauréat et 50 étaient titulaires d'une maîtrise. Dans notre échantillon, 75 répondants étaient des non-cadres et 130 étaient des gestionnaires fonctionnels. L'essentiel des réponses issues de notre échantillon se présente à travers le tableau suivant :

**Tableau 14:** La présentation des réponses issues de l'enquête par questionnaire

Nombre de Questionnaire distribué (1)	Nombre de questionnaire retourné (2)	Taux de retour (3) = (2)/(1)	Nombre de questionnaires rejetés (4)	Nombre de questionnaires exploitables (5) = (2) – (4)	Taux des réponses (6) = (5)/(1)
230	208	90,43%	03	205	89,13%

Source : L'auteur, avril 2018

Pour une population totale de 450 employés dans 88 PME, les calculs ont prouvé qu'un échantillon de 205 employés dans 41 PME est représentatif pour une erreur de 5%.

En somme, ne connaissant pas le nombre des employés de chaque PME, nous avons opté pour un échantillon de 205 employés au travail dans 41 PME. C'est un échantillon constitué des employés c'est-à-dire des individus susceptibles de répondre à nos préoccupations de recherche. Il s'agit donc d'un échantillon de jugement. Cette méthode permet selon Royer et Zarlowski (1992) de choisir de manière très précise les éléments de l'échantillon et ainsi, de garantir plus facilement le respect des critères exigés par la recherche. L'échantillon se compose d'employés de PME appartenant à différents secteurs d'activités qui sont réparties comme suit :

**Tableau 15:** La répartition des répondants de l'échantillon selon le secteur d'activité

Secteur d'activité et/ou type d'entreprise	Nombre de PME enquêtées	Nombre de répondants enquêtés (échantillon)	Taille des Entreprises <sup>o</sup>
Agriculture	4	4	Très petite
Artisanat	11	53	Petite
BTP	2	14	Moyenne
Commerce	7	51	Moyenne
Education	3	19	Moyenne
Industrie	2	10	Moyenne
Service	8	37	Petite
Réceptifs hôtelier	2	12	Petite
Transport	2	5	Moyenne
Total	41	205	

<sup>o</sup>(par rapport au Chiffre d'Affaires et à l'effectif)

Source : Résultats de nos enquêtes, avril 2019

Si nous nous référons au chiffre d'affaires annuel de ces 41 PME, nous pouvons constater que :

- ⇒ 9,76% (4/41) d'entre elles réalisent un chiffre d'affaires annuel de moins de 5 millions FCFA ;
- ⇒ 51,22% (21/41) d'entre elles réalisent un chiffre d'affaires annuel compris entre 5 millions et 150 millions FCFA ;
- ⇒ 39,02% (16/41) d'entre elles réalisent un chiffre d'affaires annuel compris entre 150 millions et 2 milliards FCFA.

Nous avons alors choisi nos répondants en fonction du chiffre d'affaires, du statut juridique, du secteur d'activité, du nombre d'employés de chacune des 41 PME et du statut de chaque employé au sein de ces PME.

Il est important de relever que presque la majorité des PME contactées et de nos répondants ont accepté de participer à l'enquête, ce qui justifie leur intérêt pour le sujet.

Pour évoluer dans nos investigations et pour éviter que certaines informations qui nous auraient été confiées ne remettent en cause les personnes interviewées à l'avenir, nous leur avons garanti l'anonymat quant à leurs identités et la confidentialité des informations recueillies.

### **2.2.2. Le choix de l'enquête par questionnaire**

L'enquête par questionnaire a été choisie dans le cadre de cette recherche. C'est un mode de collecte de données privilégié pour les recherches de nature quantitative. Elle est souvent recommandée pour la collecte des données quand il s'agit de décrire ou d'expliquer des perceptions, des attitudes ou des comportements.

La nature des variables étudiées dans cette recherche fait que l'enquête par questionnaire semble être la méthode la mieux adaptée. Elle contribue à :

- valider la recherche auprès d'un échantillon important de répondants ;
- traiter de façon quantitative les données avec un grand nombre des variables mises en œuvre. Cela étant rendu possible par le caractère fermé des questions ;
- recueillir l'information nécessaire à la validation du modèle empirique de cette recherche.

L'enquête par questionnaire permet aussi d'obtenir en peu de temps des réponses auprès d'un grand nombre de personnes. Elle suppose des précautions méthodologiques mais la richesse que peuvent apporter ces recherches justifie notre choix.

Par ailleurs, notre démarche de collecte d'informations possède certaines contraintes : la collecte des données primaires met en évidence l'existence d'importantes difficultés. Ces difficultés sont l'accès au terrain et la disponibilité des interviewés. Ces deux facteurs sont essentiels pour gérer l'implication des personnes questionnées.

Nous avons adopté une technique hybride qui prend en considération une certaine complémentarité entre les données primaires et les données secondaires. Cela nous a permis de bien comprendre les différentes facettes du sujet et de mener une comparaison objective des informations de la théorie et de celles rassemblées sur le terrain.

### **2.2.3. La rédaction du questionnaire**

Le questionnaire est un outil indispensable au recueil des différents types d'informations, notamment sur les comportements, les attitudes et opinions, les perceptions, les connaissances et sur les données socio-démographiques (âge, revenu, taille de l'entreprise, secteur d'activité, etc.).

Dans le cadre de notre recherche, nous voulons, au moyen d'un questionnaire d'enquête :

- analyser les perceptions des employés face aux pratiques de la RSE de leur entreprise ;

- vérifier la nature de l'identification organisationnelle des employés au sein des PME béninoises en direction de la RSE ;
- vérifier l'existence éventuelle de l'influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés dans les PME béninoises.

#### **2.2.4. Le pré-test du questionnaire**

Cette recherche exploratoire consistait à interroger plusieurs personnes qui, par leurs fonctions, leurs spécialités ou leurs expériences permettent d'aboutir à une expertise. Ce pré-test vise à mieux comprendre la question posée dans ses différents aspects ainsi que les divers points critiques à prendre en compte, d'établir les priorités de la recherche, de clarifier des concepts et enrichir le modèle théorique.

Souvent, le recours au pré-test du questionnaire s'effectue lorsque a) les champs d'étude sont nouveaux et complexes ; b) peu de choses sont publiées dans le domaine ou une carence de théories est observée.

Les premières entrevues sous forme de discussions ouvertes et informelles, ont permis de délimiter le champ de la recherche et d'exclure, ou au contraire de conserver certains aspects. C'est ainsi que nous avons choisi d'analyser l'influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés en mobilisant la théorie de l'identité sociale et celle de l'échange social.

Pour vérifier que les éléments de l'échelle ont été écrits sans ambiguïté et bien compris de la population cible, un échantillon de convenance de cinquante (50) employés de PME y compris un chef de RH, a préalablement testé l'instrument de l'enquête. Les répondants au pré-test ont accepté de répondre à toutes les questions du sondage et, lors du débat, ont partagé tous les problèmes ou préoccupations. Chaque élément avait un facteur de charge standard supérieur à 0,50 ( $p < 0,001$ ) et toutes les balances avaient un alpha de Cronbach supérieur à 0,70.

#### **2.2.5. La structure finale du questionnaire**

Comme le rappellent Evrard et al (2003), un questionnaire représente « l'instrumentalisation des hypothèses ». Pour la structure, la forme et la diffusion du questionnaire, nous nous sommes inspirés de la méthode « *Total Method Design* » de Dillman (1978). Cette méthode permet de maximiser le taux de retour et de garantir la qualité des réponses. Elle donne de nombreuses recommandations pratiques pour augmenter l'intérêt à répondre aux questionnaires. Ces

conseils nous ont permis d'élaborer une introduction accueillante et de garantir l'anonymat des réponses et la sécurité des sites pour les répondants. En outre, des informations sont fournies aux répondants sur les manipulations requises pour naviguer sur le questionnaire et sur le temps nécessaire pour répondre au questionnaire. Pour limiter les efforts de compréhension et éviter les erreurs de mesure, toutes les échelles de notations ont été clairement énoncées.

Le questionnaire a donc été construit sur la base des hypothèses rédigées puis à partir de l'opérationnalisation des variables du modèle conceptuel. La version finale du questionnaire (voir annexe) comporte donc cinq (05) thèmes achalandés en sous-thèmes organisés de la manière suivante :

- une première partie qui comprend un ensemble d'informations sur notre identité, l'institution à laquelle nous appartenons et l'objectif du sujet.
- une deuxième partie comprenant cinq (05) questions pour l'identification du répondant. Ces questions concernent :
  - la catégorie socio-professionnelle que nous avons répartie en quatre classes (agents de maîtrise, agents d'exécution, Gérants, DRH) ;
  - la variable « Age » qui se définit comme une variable quantitative ordinale intégrant cinq tranches d'âge : « Moins de 18 ans » (< 18 ans) ; « entre 18 et 25 ans » (18-25 ans) ; « entre 25 et 35 ans » (25-35 ans) ; « entre 36 et 45 ans » (36-45 ans) ; « Plus de 45 ans » (> 45 ans) ;
  - la variable « Ancienneté » est une variable quantitative ordinale intégrant trois classes : « moins de 5 ans » (< 5ans), « entre 6 et 10 ans » (6-10 ans), « plus de 11 ans » (> 11ans) ;
  - la variable « Taille de l'entreprise » est une variable qualitative ordinale mesurée selon trois classes : « Très Petite Entreprise » (TPE), « Petite Entreprise » (PE) et « Moyenne Entreprise » (ME) ;
  - la variable « Secteurs d'activités » est une variable qualitative ordinale divisée en dix secteurs : « Agriculture », « Artisanat », « Commerce », « Services », « Bâtiment Travaux Publics », « Industrie », Réceptif Hôtelier », « Technologie de l'Information et de la Communication », « Education » et « Transport ». Le secteur de l'industrie regroupe les secteurs suivants (l'industrie électrique, la mécanique, la chimie, le textile, l'ameublement...).

Il faut signaler que nous avons adopté l'ordre des secteurs d'activités utilisés par l'Institut National de la Statistique et de l'Analyse Economique (INSAE) lors du deuxième Recensement Général des Entreprises en 2008 (RGE-2).

- La troisième partie se compose de dix (10) questions portant sur la connaissance de la RSE, les moteurs et les freins à la mise en œuvre des pratiques socialement responsables dans l'entreprise. Les questions qui mesurent les motivations et les freins à la mise en œuvre de la RSE dans l'entreprise sont administrées sous forme d'échelle de Likert à cinq (05) niveaux.
- La quatrième partie se compose de six (06) questions relatives aux dimensions de la RSE aux niveaux économique, social, environnemental et sociétal. Cette partie nous a permis de mesurer le niveau de perception par les employés de la RSE sur leur lieu de travail, du point de vue écologique, vis-à-vis des collaborateurs externes (clients, fournisseurs, concurrents, sous-traitants, Etat...) et de la communauté locale et ensuite, le niveau de perception de la dimension économique.

Pour étudier cette composante, nous avons utilisé les échelles nominales de l'échelle de Likert. Cette échelle additive de Likert porte le nom de son concepteur « Rensis Likert » (Pierrien et al, 1983)<sup>41</sup>. Cette échelle permet notamment de mesurer l'attitude d'une personne par la somme des réponses fournies à une série d'échelles (Amerien, 1996). La personne interrogée est appelée à exprimer son degré d'approbation (accord) ou de désapprobation (désaccord) à une série de propositions (items).

Notre objectif n'est pas de mesurer le degré d'implication ou d'intégration de la RSE au sein de l'entreprise mais, il s'agit seulement de mesurer le niveau de perception de la RSE par les acteurs sociaux/non sociaux (communauté et environnement naturel), par les consommateurs et par les employés.

### **2.2.6. L'administration du questionnaire**

Le questionnaire est l'outil de collecte des données primaires le mieux adapté pour réaliser des enquêtes et des sondages à partir d'informations quantitatives et/ou qualitatives. Il permet de recueillir un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants<sup>42</sup>.

Ainsi, la répartition des questionnaires administrés par unité d'enquête est la suivante :

---

<sup>41</sup> Cité par Touzani M., Salaani T. (2000). Le processus de validation des échelles de mesure : fiabilité et validité, Séminaire de Méthodologie de Recherche LIGUE. Tunis. Janvier.

<sup>42</sup>Théitart Raymond-Alain et coll (2003) : Méthodes de recherche en management

**Tableau 16:** Les questionnaires administrés par type et par localité

	Cotonou	Bohicon	Parakou	Total	Fréquences
Agriculture	2	1	1	4	1,95%
Artisanat	27	11	15	53	25,85%
BTP	5	4	5	14	6,83%
Commerce	25	12	14	51	24,88%
Education	8	3	8	19	9,27%
Industrie	4	3	3	10	4,88%
Service	15	8	14	37	18,05%
Réceptifs hôtelier	7	2	3	12	5,85%
Transport	2	1	2	5	2,44%
Total	95	45	65	205	100,00%

Source : Résultats de nos enquêtes, avril 2019

Il ressort de ce tableau, les secteurs d'activités comme l'artisanat, le commerce et le service occupent respectivement 25,85%, 24,88% et 18,05%. Mais il est à remarquer que la ville de Cotonou constitue le giron de la concentration de ces entreprises.

En effet, dans le but d'atteindre les objectifs de cette étude, il s'est agi plus spécifiquement de traduire les hypothèses en variables opérationnelles, de transformer les variables en indicateurs et de transformer ces indicateurs en questions. Les indicateurs contenus dans le questionnaire sont donc relatifs aux variables obtenues à partir de la traduction des hypothèses de l'étude. Ainsi, le questionnaire est utilisé pour appréhender le phénomène étudié.

Par ailleurs, le questionnaire est soutenu par des entretiens semi-directifs avec les employés après avis de leurs responsables hiérarchiques capables de répondre à nos inquiétudes. Ces entretiens ont eu lieu avant l'administration du questionnaire et surtout lors du retrait pour vérifier le remplissage du questionnaire et répondre aux éventuelles questions de ces responsables.

La version finale de ce questionnaire a été adressée par la suite aux répondants préalablement définis. En effet, après l'élaboration d'un questionnaire provisoire, nous l'avons soumis à l'attention de certains répondants, puis nous avons opéré diverses corrections en fonction des observations et suggestions de quelques répondants au pré-test. L'objectif est d'« analyser l'influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés au sein des PME béninoises ».

Le questionnaire comporte quatre (04) pages et a une durée de passation moyenne de 20 minutes en auto-administré. Une attention particulière a été portée au paragraphe d'introduction (page 1). Il est rappelé que le questionnaire est anonyme et strictement confidentiel et que si certaines

questions paraissent redondantes, elles ne le sont pas strictement ; il faut donc absolument répondre à toutes les questions. Par ailleurs, il est demandé de répondre sincèrement aux questions. Toutes ces recommandations visent à limiter les non-réponses ainsi que les biais et contraintes liés à la procédure auto-administrée.

L'ossature du questionnaire tourne donc autour des items mesurant la perception des employés en ce qui concerne les actions socialement responsables et leur perception par rapport à leur identification organisationnelle. A cet effet, le questionnaire est construit à partir des variables en jeu dans notre modèle théorique. Il s'agit notamment de « la perception par les acteurs sociaux/non sociaux des actions socialement responsables », « la perception de la RSE par les consommateurs » et « la perception par les employés des actions socialement responsables.

Pour la plupart des questions, une échelle de Likert à 5 points a été utilisée pour analyser les variables explicatives et les variables expliquées. Toutefois, nous signalons que des questions fermées ont été formulées pour les caractéristiques socio-démographiques.

### **2.2.7. Le format du questionnaire**

La démarche de validation du modèle conceptuel nécessite la construction d'indicateurs pour chacun des concepts retenus dans cette recherche. Le recours à des échelles multi-items pour mesurer les concepts présente outre l'inconvénient majeur d'alourdir le questionnaire, de nombreux avantages (Evrard et Aurier, 1996) : a) « Etudier la dimensionnalité du concept, b) Augmenter la validité de contenu, c) Cerner les erreurs de mesure grâce à la possibilité d'analyser les relations entre les construits et leurs indicateurs, d) Indiquer pour chaque construit la fiabilité et la validité convergente grâce à des indicateurs de cohérence interne et e) Etablir la validité discriminante entre les construits ».

### **2.2.8. Le format des échelles et le nombre de points sur l'échelle**

La capacité d'une échelle de mesure à rendre compte du phénomène étudié dépend en grande partie des qualités de l'échelle d'expression des réponses. Vernet (1991) identifie quatre critères pertinents dans l'évaluation de l'efficacité d'une échelle : i) la rapidité d'administration, ii) la simplicité de construction, de compréhension et de traitement, iii) l'acceptation de l'instrument par le répondant et iv) la flexibilité de l'échelle à différents modes de recueil. Toutes les questions posées sont fermées. La personne interrogée doit donc effectuer un choix entre un nombre limité de réponses prédéterminées. Toutes les échelles du questionnaire sont des échelles de Likert existantes et déjà validées dans différentes recherches. Les échelles de

Likert sont parmi les échelles d'évaluation les plus répandues dans les études d'opinions (Evrard et al, 2003) et sont plus faciles à utiliser pour les répondants (Malhotra et al, 2004, p 194). L'interviewé doit donc se placer sur un continuum par rapport à une série d'opinions portant sur le même sujet et pour lesquelles il doit exprimer son accord (ou désaccord) en choisissant entre plusieurs réponses possibles.

Churchill et Peter (1984) ont montré que les scores de fiabilité les plus élevés sont liés au nombre élevé d'items constituant l'échelle et au nombre élevé de points de chaque item. Autre élément à prendre en compte, le nombre élevé d'échelons permet également d'atténuer la propension des individus à être plutôt affirmatifs en proposant au répondant de nuancer d'avantage son choix (Cox, 1980).

Concernant la parité ou non des échelons de l'échelle, Malhotra et al (2004) estiment que ce choix « dépend des réponses éventuelles des personnes interrogées. S'il est possible d'obtenir des réponses neutres (ou sans opinion), il faut utiliser un nombre impair de catégories ; si à l'inverse, on veut forcer une réponse ou si on estime qu'une réponse neutre ou indifférente ne sera pas satisfaisante, il faut employer une échelle d'évaluation avec un nombre pair de catégories ». Les différentes échelles du questionnaire comportent donc cinq (05) échelons avec des ancrages sémantiques à chaque extrémité.

### **2.2.9. La formulation des items et l'ordre des questions**

Evrard et al (2003) rappellent la nécessité de porter une attention toute particulière à la formulation des items et l'ordre des questions afin d'éviter certains biais comme l'effet de halo et l'effet de contamination, tous deux liés à l'interaction entre les questions. L'effet de halo<sup>43</sup> est réduit en divisant le questionnaire en cinq (05) thèmes différents, et certaines réponses fermées pré-codées sont mélangées (par famille de questions) avec des échelles de Likert.

L'orientation des échelles de mesure n'a cependant pas été alternée afin de ne pas rendre la tâche plus difficile au répondant et d'éviter des erreurs de réponses, étant donnée la lourdeur du questionnaire. Afin de réduire l'effet de contamination<sup>44</sup>, les questions pouvant avoir une influence directe sur les suivantes n'ont pas été placées les unes à la suite des autres. Cependant,

---

<sup>43</sup> Si plusieurs questions sont posées dans le même sens, la personne interrogée aura tendance à répondre toujours de la même manière.

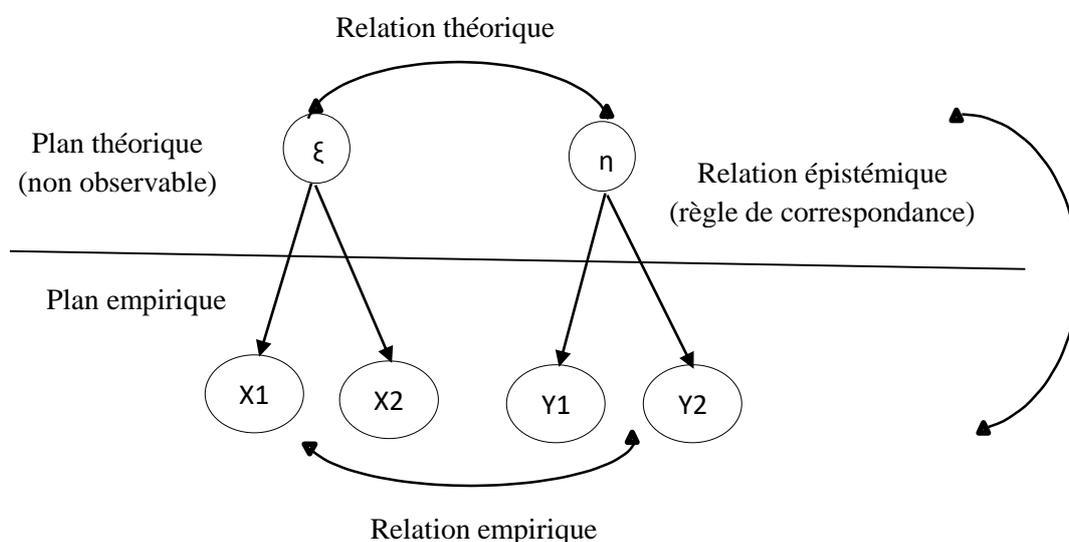
<sup>44</sup>L'effet de contamination est relatif à l'influence directe d'une question sur les questions suivantes.

la proximité de certaines questions n'a probablement pas permis d'éviter tout effet de contamination.

### 2.2.10. La mesure des variables

Mesurer, c'est établir une relation entre l'objet étudié (produit, individu, phénomène) et un symbole le représentant. De façon générale, les symboles utilisés sont le plus souvent des chiffres et la mesure peut être définie comme « les règles d'attribution de nombres à des caractéristiques des objets » (Nunnally, 1967). Il s'agit donc de mettre en correspondance l'univers réel sur lequel porte l'étude avec un système symbolique représenté par des chiffres ; les règles définissent la façon dont doit être effectuée la mesure, c'est-à-dire son opérationnalisation. La mesure établit donc une correspondance entre un niveau théorique (définition conceptuelle du phénomène étudié) et un niveau empirique (définition des indicateurs représentant ce phénomène et sur lesquels portent les opérations concrètes de mesure) (Evrard et al, 2003) . Le schéma général du processus de mesure est illustré dans la figure ci-après :

**Figure 11** : Le processus de mesure des variables



Source: Adapté d'Evrard et al, 2003

A travers ce schéma, on distingue trois types de relations :

- Relation théorique : il s'agit de la relation entre des concepts non observables ; il faut souligner qu'il s'agit du cœur de l'étude.
- Relation empirique : il s'agit des relations entre les mesures, dont l'estimation fera l'objet du traitement des données ; la relation empirique (liaison statistique entre la réponse à deux questions) doit être considérée comme un moyen d'estimer

la relation théorique entre les phénomènes non observables. On peut déjà souligner que, si chaque concept non observable n'est opérationnalisé que par une seule variable, il y aura identité entre niveau empirique et niveau théorique, et donc pas de moyen de distinguer le phénomène étudié et son opérationnalisation, c'est-à-dire qu'on ne pourra pas cerner la qualité de la mesure ;

- Relation épistémique (ou règles de correspondance entre un phénomène et sa/ses mesures) : c'est le type de relation qui s'établit entre le niveau non observable et le niveau empirique et qui va être au cœur de l'évaluation des mesures et de l'amélioration de leur qualité. A chaque phénomène non observable étudié, on peut en effet associer plusieurs façons de le mesurer (ou indicateurs résultant d'un processus d'opérationnalisation) ; il est essentiel de percevoir que le résultat d'une mesure n'est pas le phénomène lui-même, mais un indicateur reflétant ce phénomène.

Ainsi, avec les données qualitatives, la structure doit d'abord être extraite des données. Ce qui implique une analyse systématique pour dégager les thèmes ainsi que les items; et comme le souligne Usunier et al (2003, p177), la « *grounded theory* »<sup>45</sup> fonctionne « parce qu'au lieu d'imposer aux données des présupposés et catégories a priori issus d'un cadre hypothético-déductif, la recherche doit générer une théorie qui s'ajuste et marche, parce qu'elle dérive des concepts et catégories utilisés par les acteurs sociaux eux-mêmes pour interpréter et organiser leur monde ». Concernant les documents internes et externes, ils nous ont permis d'avoir une compréhension globale de la situation.

Comme le signale Roussel (2005), cette étape est généralement consacrée à l'élaboration de l'échelle de mesure des concepts et au test de validité du contenu. Pour la présente étude, les items ont été repris de l'échelle de la perception de la RSE de la part des salariés, proposée par Igalens et Tahri (2012). Comme le font remarquer ces auteurs, trois catégories d'échelles dans la littérature consacrée à la mesure de la RSE sont par ailleurs repérables. Celles de Carroll (1979) portent sur les dimensions économique, légale, éthique et discrétionnaire de la RSE. Celles de Freeman (1984) sont orientées vers l'étude des différentes parties prenantes en entreprise. Enfin, la dernière approche est à mettre en relation avec la RSE et la mesure de son efficacité. Comme le font remarquer Igalens et Tahri (2012), aucune de ces mesures n'a été consacrée aux salariés comme principale partie prenante. Ainsi, l'échelle utilisée s'appuie sur la notion de performance sociale et sur des dimensions mises en évidence précédemment

---

<sup>45</sup> Théorie fondée offre spécifiquement une approche très ouverte de l'analyse des données qualitatives et qu'elle s'avère par exemple très efficace pour travailler sur des transcriptions d'interviews.

(Carroll, 1979; Wood, 1991 et Clarkson, 1995). Celles-ci sont économiques, environnementales et sociétales.

Ainsi, la mesure des variables est un préalable à la compréhension et à l'interprétation des résultats surtout pour un travail qui se veut empirique. Cette recherche repose sur plusieurs dimensions qui sont évaluées par un ensemble d'items mesurés chacun sur une échelle appropriée.

Pour mesurer la RSE, nous avons adapté les instruments développés par Turker (2009).

Six (06) items ont été utilisés pour mesurer la variable « Motivations pouvant pousser à mettre en œuvre des pratiques socialement responsables » ; cinq (05) items pour mesurer la variable « Raisons empêchant l'intégration d'une démarche socialement responsable » ; six (06) items ont été utilisés pour mesurer la variable « RSE dans le domaine économique » ; neuf (09) items pour mesurer la variable « RSE dans le domaine social » ; huit (08) items pour mesurer la variable « RSE dans le domaine écologique » ; quatre (04) items pour mesurer la variable « Relations de l'entreprise avec ses collaborateurs externes » ; neuf (08) items pour mesurer la variable « RSE dans le domaine sociétal » ; six (06) items ont été utilisés pour mesurer la variable « Perception par les employés de l'importance de la RSE pour les PME » ; douze (12) items ont été utilisés pour mesurer la variable « RSE et facteurs sociaux/non sociaux » (huit (08) pour la variable « RSE et Communauté » et quatre (04) items pour la variable « RSE et environnement ») ; deux (02) items pour mesurer la variable « RSE et Consommateurs » ; huit (08) items pour mesurer la variable « RSE et employés » ; neuf (09) items pour mesurer la variable « Identification organisationnelle ».

Nous avons ajouté un élément lié aux contributions aux œuvres de bienfaisance et aux dons de Maignan et Ferrell (2000) qui manquaient dans l'instrument RSE original de Turker (2009). Le dernier instrument comprenait donc 16 items. Pour mesurer l'identification organisationnelle, nous nous sommes appuyés sur une version révisée à cinq éléments de l'échelle de Mael et Ashforth (1995) qui est fiable et en somme, neuf (09) items permettent de mesurer cette variable. Puis, **nous avons adapté l'instrument à notre contexte**. L'importance de chaque item a été donc évaluée sur une échelle inverse de type Likert à 5 points de 5 à 1 : 5 = « Pas du tout d'accord », 4 = « Pas d'accord », 3 = « Pas de réponse », 2 = « D'accord » et 1 = « Tout à fait d'accord ». En effet, nous avons apporté des modifications à certains items et l'échelle inverse de Likert pour adapter les énoncés au contexte de notre étude. Ainsi, le tableau suivant présente l'ensemble des items de l'étude.

**Tableau 17:** La table des items des variables

Variables	Nombre d'items
<b>Degré de connaissance de la Responsabilité Sociale (Sociétale) de l'Entreprise (RSE)</b>	<b>11</b>
Motivations pouvant pousser à mettre en œuvre des pratiques socialement responsables	06
Raisons empêchant l'intégration d'une démarche socialement responsable	05
<b>Dimensions de la RSE au niveau économique, social, environnemental et sociétal</b>	<b>35</b>
RSE dans le domaine économique	06
RSE dans le domaine social (sur le lieu de travail)	09
RSE dans le domaine environnemental (écologique)	08
Relations de l'entreprise avec ses collaborateurs externes (Clients, fournisseurs, sous-traitants, Etat...)	04
RSE dans le domaine sociétal (communauté locale, philanthropie)	08
<b>Perception par les employés de l'importance de la RSE pour les PME</b>	<b>06</b>
<b>Composantes de la RSE étudiées et identification organisationnelle</b>	<b>41</b>
RSE et acteurs sociaux/non sociaux	12
✓ RSE et communauté	08
✓ RSE et environnement naturel	04
RSE et consommateurs	02
RSE et employés	08
Identification organisationnelle	09
<b>Total</b>	<b>83</b>

Source : Élaboré à partir de la revue de littérature, janvier 2019

### Section 3 : Traitement et analyse des données

Il est nécessaire de présenter dans cette section les modalités de traitement que nous avons retenues pour présider à l'analyse de nos données.

#### 3.1. Les techniques de traitement et d'analyse des données qualitatives

##### 3.1.1. L'exploitation des données

Deux manières d'exploiter le matériel textuel sont possibles : une exploitation dite classique de type crayon-papier et une exploitation dite assistée par ordinateur. Dans l'analyse classique, le travail de repérage des thèmes sur papier s'effectue à l'aide de crayon de couleurs : à chaque thème est affectée une couleur.

Nous avons opté pour ce mode d'exploitation dans le cadre du corpus des données recueillies dans les entretiens semis-directifs.

Ainsi que le précisent plusieurs chercheurs, l'exploitation informatisée des données est là pour assister le chercheur et non pour le remplacer. En ce sens, l'analyse du contenu informatisé ne diffère pas de l'analyse du contenu classique dans la mesure où dans le cadre d'une analyse du contenu thématique informatisé, le traitement des données se fait manuellement. La seule différence réside dans les termes employés : dans le cas d'une analyse de contenu classique, le

traitement des données se fait sous forme de codage et de catégorisation du corpus mobilisé ; alors que dans le cas d'une analyse du contenu informatisé, le traitement se fait sous forme de dé-contextualisation et re-contextualisation du corpus. Procéder à une analyse thématique manuelle s'est avéré beaucoup plus intéressant à notre sens, compte tenu de la richesse des données dont nous disposons.

Un traitement manuel qualitatif (études du nombre de liens et de concepts, boucles, recherches des thèmes fédérateurs,...) nous a permis de ressortir certaines dynamiques non explorées dans l'entretien. Le traitement des données recueillies nécessite également une grille de lecture permettant de rendre compte de la complexité.

### **3.1.2. Le traitement des données : l'identification des thèmes**

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).

### **3.1.3. L'analyse de contenu thématique**

En raison de l'objectif de cette étude qualitative, une forme d'analyse de contenu a été retenue lors de cette recherche à l'aide du logiciel Nvivo 10. Selon Thiétart, ce type d'analyse « repose sur le postulat que la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours » (Thiétart, 2014, p 552). Nous nous sommes intéressés au logiciel Nvivo 10, car il est aujourd'hui fréquemment utilisé dans les recherches qualitatives. Il permet de gérer, de mettre en forme et de donner un sens aux données qualitatives (Krief et Zardet, 2013). Bien que ce logiciel soit utilisé, la méthodologie d'analyse de contenu reste identique à celle menée manuellement (Bardin, 1977). Ce choix facilite la compréhension du thème codé et ainsi la création d'un réseau conceptuel des variables théoriques dont le but est de faire une description des relations, leur ordre de présence et leur sens. Il nous permet également d'intégrer les éléments liés au contexte et qui contribuent à l'amélioration de notre modèle de recherche.

En suivant les recommandations des auteurs, nous avons découpé et ordonné notre matériau en fonction de notre objectif de recherche. Le corpus disponible des unités d'analyse et de sens a permis d'isoler les catégories caractéristiques des droits et exigences des employés sur la RSE pratiquée par leur entreprise (Tableau 18).

**Tableau 18 : Nos catégories et sous-catégories**

Catégories	Sous catégories	Unités de sens
Nature de la RSE	RSE substantive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise se soucie de ce qui arrive à la communauté dans laquelle elle opère ;</li> <li>- L'entreprise se soucie des acteurs externes avec lesquels elle interagit ;</li> <li>- L'entreprise veut aider à résoudre les problèmes dans la communauté ;</li> <li>- L'entreprise a un intérêt réel dans le bien-être des personnes externes touchées par ses pratiques ou ses activités (parce qu'elle pense qu'il est important d'aider ceux qui sont dans le besoin) ;</li> <li>- L'entreprise veut aider les acteurs externes et interagit avec eux ;</li> <li>- L'entreprise valorise un rôle d'interaction avec la communauté ;</li> <li>- L'entreprise prend en charge les besoins de la communauté et des individus externes.</li> </ul>
	RSE Symbolique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour éviter de paraître mauvais devant les autres ;</li> <li>- Pour bien paraître par rapport à ses concurrents ;</li> <li>- Pour regarder mieux que ses concurrents ;</li> <li>- Pour éviter les critiques des médias et/ou des acteurs externes, elle fait des affaires/interagit avec ;</li> <li>- Pour apparaître comme une entreprise éthique ;</li> <li>- Pour impressionner ses employés en prenant soin de ceux qui sont en dehors de l'entreprise.</li> </ul>
Caractéristiques de la RSE	motivées par l'égoïsme	Notre entreprise veut une réduction fiscale.
	axées sur les valeurs	Notre entreprise milite en faveur de la non pollution des côtes.
	axées sur la stratégie	Notre entreprise aura beaucoup plus de clients nouveaux.
	axées sur les parties prenantes	Notre entreprise soutient la population à travers le mécénat.
Identification organisationnelle des employés	Fierté organisationnelle	Nous éprouvons vraiment un sentiment d'appartenance à notre entreprise.
	Attachement affectif	Nous nous sentons affectivement attachés à notre entreprise.
	Soutien organisationnel	Nous avons vraiment le sentiment de « faire partie d'une même famille » dans notre entreprise.
Adéquation employé - environnement	Marque de l'employeur	Dans quelle(s) mesure(s) les valeurs de l'entreprise sont-elles en adéquation avec les valeurs des employés ?
	Identification organisationnelle des employés	L'entreprise se préoccupe-t-elle du bien-être de ses employés et est-elle soucieuse de la préservation de l'environnement ?
Soutiens de l'organisation perçus par les employés	Jugement porté par les employés sur les investissements de l'entreprise	L'entreprise est-elle prête à nous aider en cas de problème ?
Les échanges entre les managers et les employés	Justice organisationnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'entreprise pratique-t-elle l'équité dans ses politiques de rémunération ?</li> <li>- L'entreprise considère-t-elle l'égalité des chances comme un principe de base dans le processus de promotion des employés ?</li> <li>- L'entreprise sanctionne-t-elle de manière formelle les comportements non éthiques de la part de tous ses membres ?</li> </ul>
Les échanges sociaux	Confiance	L'entreprise est-elle digne de confiance ?
	Sentiment d'entraide	L'entreprise propose-t-elle des politiques de conciliation entre la vie au travail et la vie privée de ses employés ?
	Relation d'échange à long terme	On peut s'attendre à ce que les individus abandonnent leurs objectifs afin de bénéficier du succès du groupe.

Source : Conception par nous-mêmes à partir de la littérature, janvier 2019

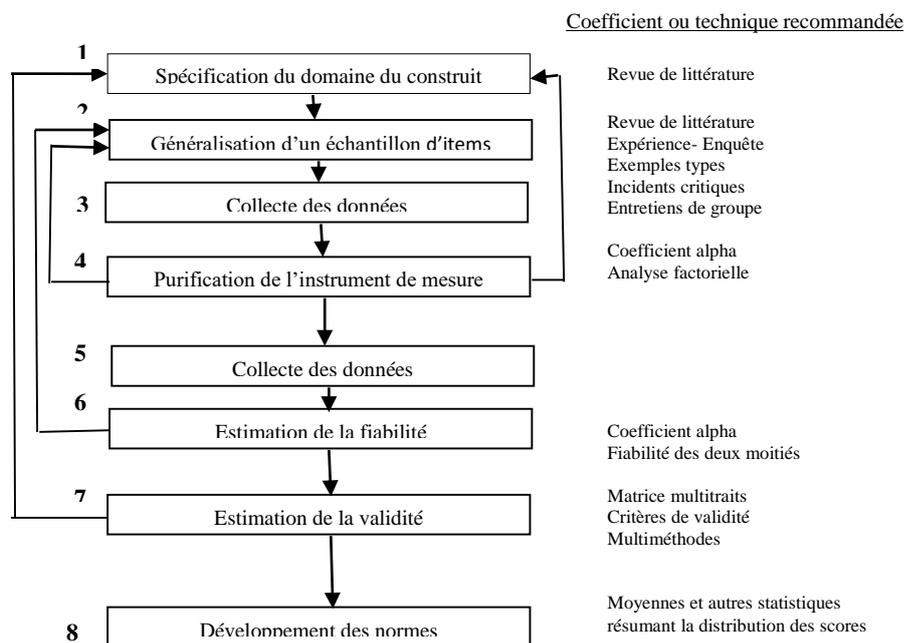
Afin de traiter la phase quantitative de notre recherche, nous avons eu recours à un questionnaire. Il y a lieu de noter que pour construire son questionnaire, le chercheur doit suivre un certain nombre d'étapes et s'interroger sur l'ensemble des informations dont il a besoin pour réaliser ses analyses.

### 3.2. Les techniques de traitement et d'analyse des données quantitatives

L'objectif premier de ce travail exploratoire n'étant pas de créer des outils de mesure. Nous adoptons une démarche méthodologique basée en grande partie sur le cadre conceptuel proposé par Churchill (1979) dans Roussel (2005, p249), et qui s'inscrit dans une logique de complémentarité « induction-déduction » pour valider empiriquement notre modèle théorique. Pour développer les mesures, on peut directement tester les indicateurs ou items en utilisant le paradigme de Churchill (1979), ou alors on peut récupérer les mesures ou items à partir de la revue de la littérature proposée par les chercheurs du domaine ou éventuellement choisir les mesures adaptées à partir des « *surveys* » lorsqu'elles existent.

S'il est vrai que la plupart de nos items sont tirés de la littérature, il n'en demeure pas moins vrai que tout au long de notre travail, nous nous sommes appuyés sur le paradigme de Churchill (1979). Par conséquent, la figure suivante met en oeuvre les différentes étapes préconisées par Churchill (1979) qui seront appliquées dans cette recherche avec une certaine prudence pour être plus ou moins autonome.

**Figure 12 :** La démarche méthodologique pour développer les échelles de mesures



Source : Adapté de Roussel (2005, p249) dans Ndayirata (2017)<sup>46</sup>

<sup>46</sup> Ndayirata Serge (2017). L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés: cas des médecins du secteur public au Burundi. Gestion et management. Université Paul Valéry-Montpellier III.

Par ailleurs, nous allons rester modérer dans cette démarche méthodologique avec quelques ajustements et introduire l'analyse confirmatoire des mesures des construits.

### **3.2.1. Les techniques de traitement des données**

Cette étape de recherche consiste à mettre sous forme exploitable les données collectées. Après avoir recensé les variables les plus pertinentes, une synthèse a été faite à l'aide des outils statistiques. Après le déroulement des enquêtes, la saisie des données a mobilisé deux (02) agents. Le masque de saisie a été élaboré sous le *logiciel Visual Basic* avec des clés de contrôle. Au terme de la saisie, les fichiers obtenus ont été fusionnés dans un premier temps et apurés par la suite sur la base des listings d'erreurs ressortis du programme conçu à cet effet. Le fichier ainsi obtenu a été exporté vers le *logiciel SPSS (Statistical Package for Social Science* dans sa version 21.0 sous l'environnement Windows 8.1) pour la production des tableaux statistiques.

Pour une représentation synthétique et une facilité de lecture, nous avons utilisé des tests de corrélations bivariées de Pearson et autres, ce qui a permis d'avoir un aperçu des relations que présentent nos différentes variables les unes avec les autres et nous renseignent plus précisément sur la force de ces relations, ainsi que sur leur sens. Le coefficient de corrélation de Pearson a été calculé pour analyser le sens et l'intensité de la dépendance. Ce coefficient sera comparé à la valeur 0,5 pour indiquer, lorsqu'il est inférieur à cette valeur, une faible corrélation et une corrélation moyenne dans le cas contraire.

Pour ce qui est des liens entre les variables indépendantes prises individuellement et la variable dépendante, le test de Pearson a été utilisé pour étudier ces possibilités de lien. Il a été donc question d'effectuer un test d'indépendance pour vérifier la possibilité de liaison entre ces variables afin d'émettre une éventuelle hypothèse de lien entre les variables dépendantes et chacune des variables indépendantes. Il y aura dépendance lorsque la valeur du P-value sera inférieure à 5%, sinon les deux variables seront dépendantes. Et d'après Evrard (2003) cité par Sogbossi (2009), en cas de dépendance, ce test ne permet pas de connaître la force de l'association.

Les données relatives aux variables sont tout d'abord analysées grâce à l'alpha de Cronbach, ensuite grâce au test de comparaison de la moyenne sur échantillon unique puis enfin par une étude corrélationnelle. L'alpha de Cronbach permet de mesurer la cohérence interne des items d'une variable. Ce coefficient indique dans quelle mesure il est possible d'additionner les scores des différents items pour obtenir un score global de l'échelle. Une fiabilité de plus de 0,80 est bonne; une fiabilité dans la plage de 0,70 est acceptable et une fiabilité de moins de 0,60 est

considérée comme pauvre. Le test de comparaison de moyenne sur échantillon unique quant à lui permet de voir si la moyenne d'une seule variable diffère d'une constante spécifique (Sogbossi, 2009).

### **3.2.2. La technique d'analyse des données quantitatives**

L'analyse des résultats de la recherche préliminaire n'a pas fait l'objet de l'utilisation d'un logiciel particulier. Elle repose sur l'ensemble des informations pertinentes collectées lors des entretiens directs mais surtout à l'aide du questionnaire.

#### **3.2.2.1. Le cadre opératoire de l'étude**

##### **3.2.2.1.1. L'apurement et l'examen du taux de réponse**

Quelles que soient les dispositions prises, les données collectées ne sont pas souvent exemptes d'erreurs à 100%. Ces erreurs sont le plus souvent liées à la collecte des données sur le terrain et aux omissions qui ne sont pas toujours maîtrisées. Les erreurs de collecte sont également la conséquence des tabous. Mais les erreurs peuvent aussi survenir lors de la saisie des données. L'évaluation de la qualité des données apparaît donc comme une étape importante dans le processus de recherche en Sciences de Gestion. Pour ce faire, il est nécessaire d'examiner leurs qualités et de dégager l'ampleur des différentes catégories d'erreurs avant l'analyse des données. Plusieurs méthodes permettent d'évaluer la qualité des données avant leur utilisation. Elles se classent en deux grandes catégories : les méthodes externes et les méthodes internes. Les méthodes externes comparent les données à analyser à celles issues d'une autre source et collectées dans presque le même contexte. Par contre, les méthodes internes analysent la cohérence des données à l'aide des graphiques et des indices analytiques en les comparant le plus souvent à des standards théoriques ou régionaux.

Dans le cadre de la présente recherche, l'évaluation de la qualité des données portera sur le taux de non réponses. Les non réponses proviennent soit de l'enquêté(e) qui refuse de répondre à une question, soit de l'enquêteur par omission ou par erreur de remplissage. Le taux de non réponses indique le niveau de fiabilité des indicateurs relatifs à la variable. Une variable avec un taux de réponses faible indique des biais possibles dans le niveau des indicateurs calculés. Dans la pratique, un taux de non réponses au-delà de 10% est considéré comme étant de nature à compromettre la qualité ou la fiabilité des estimations (Nations Unies, 2010).

### 3.2.2.2. La méthode d'épuration

La purification de l'instrument de mesure consiste à réaliser un certain nombre d'itérations successives visant à éliminer des items qui en réduisent la qualité métrique. Deux méthodes ont été utilisées : l'Analyse en Composantes Principales (ACP) et la détermination du coefficient de l'alpha de Cronbach, relatives successivement à la validité du construit et à la fiabilité interne de l'échelle de mesure. Plusieurs items ont été ainsi supprimés du fait de problèmes de multi-colinéarité sur plusieurs facteurs, avec des écarts de score de représentation inférieurs à 0,150. Il est conseillé d'effectuer une AFE (Analyse Factorielle Exploratoire) avec rotation VARIMAX pour pouvoir éliminer certains items. L'AFE est une technique préliminaire lors de la construction d'une échelle de mesure. Selon Gerbing et Hamilton (1992), c'est « une pratique impliquant le traitement d'une matrice de corrélations d'indicateurs (ou items) par un logiciel statistique (SPSS 21). Les items ou indicateurs trop fortement liés à d'autres facteurs ou trop peu liés à leur propre facteur ou variable sont retirés. Les items ayant des corrélations inférieures à 0,30 sont supprimés (épuration).

## Section 4 : Fiabilité et validité de la recherche

Dans cette section, il sera question de présenter la fiabilité et la validité des données qualitatives et quantitatives de cette recherche.

### 4.1. La fiabilité et la validité des données qualitatives

En recherche qualitative, les notions de validité et de fiabilité de la recherche doivent être considérées selon trois niveaux d'analyse : l'accès au réel, le recueil des données et l'analyse ou le traitement des données.

Nous nous proposons dans cette section de prendre du recul sur les choix méthodologiques que nous venons d'exposer afin d'en analyser les conséquences en matière de validité (interne et externe) et de fiabilité. En nous basant sur ces trois niveaux d'analyse, nous présentons les moyens que nous avons mis en œuvre pour assurer la validité et la fiabilité de notre stratégie d'accès au réel.

Ainsi, la **validité du construit** revient à vérifier l'opérationnalisation de l'objet d'étude. Mais, toute recherche met en équilibre des concepts qu'il convient de définir clairement afin de s'assurer de leur « compréhension commune » par la communauté scientifique. Nous avons à la suite de cette revue de littérature fait apparaître notre cadre conceptuel qui a permis de retenir

les concepts pertinents pour notre recherche et d'opérationnaliser les concepts afin de calibrer notre étude empirique.

En effet, la **validité interne** permet de mesurer la pertinence et la cohérence interne des résultats générés par l'étude. Il s'agit de se demander dans quelle mesure les inférences sont exactes et s'il n'existe pas d'explications rivales. Selon Wacheux (1996), « la validité interne doit notamment s'opérer par les acteurs impliqués dans la recherche », ce qui autorise à interrompre le recueil et l'analyse des données après une dernière validation. Nous avons ainsi pu trianguler nos données en faisant de surcroît des allers et retours avec la littérature. De plus, nous avons appliqué un effet de saturation lors de nos entretiens semi-directifs. En effet, nous avons arrêté notre enquête dès lors que nous avons observé une redondance dans les verbatims des répondants. Enfin, nous avons expliqué précisément notre processus de collecte des données ainsi que le traitement et l'analyse de nos données sur la construction de notre étude.

La **validité externe** examine les possibilités et les conditions de généralisation des résultats de la recherche. Les possibilités de généralisation dans les études qualitatives n'ont pas pour objectif d'avoir une quelconque représentativité en termes statistiques.

La **fiabilité** d'une recherche correspond à établir et à vérifier que les différentes opérations de cette recherche pourront être répétées avec le même résultat pour des chercheurs différents et/ou des moments différents. Afin de contrôler l'influence du chercheur sur le terrain, nous avons procédé à des entretiens semi-directifs en nous appuyant sur un guide d'entretien préalablement élaboré. De plus, afin d'être le plus uniforme possible dans la manière de réaliser nos interviews, nous nous sommes également entraînés pour être le plus neutre possible vis-à-vis des répondants.

Pour assurer la cohérence et la validité des données recueillies lors de la recherche, il convient de définir préalablement un guide d'entretien. Ainsi, pour assurer la validité du guide d'entretien, nous avons eu recours à notre directeur de thèse qui s'est essentiellement centré sur la validité interne de notre guide d'entretien (cohérence entre les thématiques abordées et les questions de recherche).

Le processus qui a été mis en œuvre pour renforcer la fiabilité de notre recherche (capacité de reproduction par un autre chercheur), mais également la validité interne de cette dernière, a été de procéder à l'enregistrement systématique de tous les entretiens et à leur retranscription intégrale. Ce processus permet à un autre chercheur, s'il devrait réitérer les opérations suivies

dans le cadre de notre recherche, d'avoir à sa disposition un ensemble formaté de verbatims qui lui donneront une base stable pour mener l'analyse. La fiabilité dans le mode de traitement des données est donc renforcée par cette opération.

## **4.2. La fiabilité et la validité des données quantitatives**

De nombreux risques existent à n'utiliser qu'un seul indicateur (item) pour mesurer un concept. Etant donné que plusieurs énoncés sont utilisés pour capturer les différentes facettes d'un concept, il est nécessaire d'établir la fiabilité et la validité de l'instrument (Churchill, 1979). Ainsi, pour qu'une échelle de mesure soit fiable, on doit pouvoir mesurer plusieurs fois le même phénomène avec le même instrument et aboutir à des résultats aussi proches que possible.

En effet, la validation du questionnaire entraîne des tests sur les instruments de mesure utilisés. En vue de vérifier si les données collectées rendent effectivement compte de la réalité, il convient de vérifier que les instruments de mesure qui ont été utilisés satisfont aux critères de fiabilité et de validité.

### **4.2.1. Les critères de qualité d'un instrument de mesure**

Mesurer consiste à assigner des nombres aux propriétés d'un objet ou d'une personne. Mesurer soulève donc des interrogations quant à la précision et à la qualité de cette mesure. Le modèle de la vraie valeur (ou *True Score Model*) consiste à décomposer le résultat d'une mesure en ses différents éléments : la vraie valeur (censée représenter théoriquement la mesure parfaite) et les termes d'erreur (l'erreur aléatoire et l'erreur systématique). Ce modèle peut se résumer par la formule suivante (Evrard, Pras et Roux, 1993, pp277-279) :

$$\text{Mesure obtenue} = \text{Vraie valeur} + \text{Erreur systématique} + \text{Erreur aléatoire}$$

- La **vraie valeur** est la mesure « idéale », c'est-à-dire celle qui correspondrait parfaitement au phénomène étudié ; elle est le plus souvent impossible à atteindre directement et constitue l'« horizon » de la mesure empirique ;
- L'**erreur systématique** (ou biais) provient du fait que l'instrument de mesure peut avoir un écart systématique avec le phénomène étudié ; autrement dit elle correspond à ce qui affecte la mesure de manière constante ;
- L'**erreur aléatoire** est tel que le phénomène mesuré par un même instrument peut être sujet à des aléas tels que les circonstances, l'humeur des personnes interrogées...

Cette distinction entre les deux formes d'erreurs susceptibles d'impacter la mesure nous conduit vers les notions de fiabilité et de validité de la mesure.

#### **4.2.2. La fiabilité des instruments de mesures**

Une échelle peut être appréhendée comme étant fiable « lorsqu'elle donne les mêmes résultats lors de mesures répétées quelles que soient les personnes qui l'utilisent et quel que soit le moment où le test est effectué » (Jolibert et Jourdan, 2006). La fiabilité renvoie donc à la réduction de la partie aléatoire de l'erreur de mesure (Evrard, Pras et Roux, 2003).

De façon générale, on distingue trois techniques pour évaluer la fiabilité d'une mesure. Leur point commun est fondé sur le principe des mesures multiples (Evrard, Pras et Roux, 2003). L'enquêteur peut faire varier le moment de la mesure (technique du test/retest), les sujets étudiés (technique du split half) ou l'instrument de mesure.

Dans le cadre de notre recherche, nous retenons la troisième solution en employant plusieurs items pour mesurer le même phénomène. L'évaluation de la fiabilité peut alors être examinée grâce à deux coefficients couramment utilisés, à savoir l'Alpha de Cronbach (1951) et le Rhô de Jôreskog (1971).

##### **4.2.2.1. L'alpha de Cronbach**

Une des méthodes les plus répandues d'estimation de la fiabilité d'un instrument de mesure est le calcul du coefficient alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach (Cronbach, 1951). L'indicateur alpha proposé par Cronbach permet d'estimer la cohérence interne d'une échelle comprenant un ensemble d'items, chacun d'entre eux apportant un contenu informationnel supplémentaire à la mesure d'un construit. Cet indicateur ne fait pas l'unanimité et certains auteurs recommandent de l'abandonner. En effet, le coefficient alpha de Cronbach présente l'inconvénient d'être sensible au nombre d'items et d'échelons de l'échelle Peterson (1994). Il s'agit de s'assurer que les items sont suffisamment homogènes entre eux. Autrement dit, chaque item présente une cohérence avec l'ensemble des autres items de l'échelle (Igalens et Roussel, 1998). Dans ce cas, les items partagent assez de variance. Ainsi, l'indice  $\alpha$  de Cronbach (1951, p299) se calcule en appliquant la formule suivante :

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \cdot \left( 1 - \frac{\sum_i \sigma_i^2}{\sum_i \sigma_i^2 + 2 \sum_{i,j} \sigma_{i,j}} \right)$$

avec :

- $k$  : le nombre total d'items qui composent l'instrument de mesure ;
- $\sum \sigma_i^2$  : la somme des variances des items ;
- $\sigma_i^2$  : la variance du score total de l'échelle avec  $\sigma_i^2 = \sum \sigma_i^2 + 2 \sum \sigma_{ij}$  où  $\sum \sigma_{ij}$  la somme des covariances entre les termes  $i$  et  $j$  de l'échelle.

Le coefficient alpha ( $\alpha$ ) de Cronbach peut prendre plusieurs valeurs, de 0 jusqu'à 1. Cet indice traduit un degré d'homogénéité d'autant plus élevé que sa valeur est proche de 1. A contrario, un alpha de Cronbach proche de 0 indique que l'échelle de mesure n'est pas fiable. Bien que la littérature portant sur la méthodologie de recherche ne fasse pas état d'un consensus sur le sujet, beaucoup d'auteurs estiment qu'un alpha de Cronbach est acceptable pour des recherches exploratoires à partir de la valeur de 0,62 (Malhotra, 2004 ; Mak, 1989 ; Evrard et al., 1993 ; Usunier et al., 1993, Peterson, 1995). Evrard et al (2003) considèrent qu'une valeur d'alpha comprise entre 0,6 et 0,8 est acceptable dans une étude exploratoire. En revanche, Nunnally (1967) et Peter (1979) parviennent à peu près au même constat en fixant l'intervalle d'acceptation entre 0,50 et 0,60.

Le tableau suivant récapitule et présente les principales caractéristiques relatives aux tests de fiabilité d'une échelle de mesure.

**Tableau 19:** L'interprétation de la fiabilité (alpha de Cronbach)

Coefficients	Tests réalisés	Valeurs obtenues	Interprétations
Alpha de Cronbach global	Test de cohérence interne du construit	0,6 < Alpha < 0,8 Cas de recherche exploratoire	Acceptable
Alpha de Cronbach par item	Test de cohérence si un item est enlevé	Si Alpha sans item > Alpha global	L'item détériore l'Alpha global : l'item doit être exclu et une nouvelle analyse factorielle doit être réalisée

Source : Adapté de Peterson (1995)

Le coefficient alpha de Cronbach nous permet de mesurer la cohérence interne des variables expliquées et celles indépendantes. Ce coefficient indique dans quelle mesure il est possible d'additionner les scores des différentes variables pour obtenir un score global de l'échelle.

Une fois terminé l'examen du coefficient alpha de Cronbach, nous allons procéder au test de rang ou du coefficient de concordance de Kendall pour identifier l'ordre des variables les mieux

représentées pour l'explication du phénomène étudié. Ce test statistique vient renforcer la hiérarchisation des principaux déterminants identifiés par la méthode de l'Analyse en Composante Principale (ACP). Avant le calcul de ce coefficient, un travail préliminaire est effectué. Il s'agit de purifier les instruments de mesure grâce à l'ACP. Mais avec la méthode des équations structurelles appliquée dans les analyses confirmatoires, le Rhô de Jöreskog (1973) ou Rhô de validité interne est l'outil le plus adapté puisqu'il intègre de manière très explicite les termes de l'erreur (Roussel et al, 2002, p55).

#### 4.2.2.2. Le Rhô de Jöreskog

Il a été conçu pour compléter les analyses factorielles confirmatoires (AFC). Selon Roussel et al (2002, p78), le Rhô de Jöreskog serait, contrairement au coefficient alpha de Cronbach, moins sensible au nombre d'items et devrait être privilégié dans les phases confirmatoires de développement des échelles si l'on a recours à l'AFC. **Il n'existe pas de règles précises pour interpréter ce coefficient.** On considère que la fiabilité du construit est bonne si la valeur du Rhô est supérieure à 0,7 ou 0,8 (Fornell et Larker, 1981). Son objectif est de vérifier que les indicateurs spécifiés dans le modèle représentent suffisamment bien le construit. Il se calcule grâce à la formule suivante :

$$\rho_{(A)} = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^n \text{Var}(\epsilon_i)} \text{ avec :}$$

- $\rho_{(A)}$  : Rhô de Joreskög qui est l'indice de fiabilité de cohérence interne de la mesure de la variable théorique A ;
- $\lambda_i$  : contribution factorielle (loading) de l'indicateur i sur la variable théorique issue d'une AFC;
- $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ , c'est la variance du résidu de l'indicateur i.

Si la fiabilité constitue une condition nécessaire afin de juger la qualité d'un instrument de mesure, cette seule indication n'est pas suffisante.

L'utilisation d'instruments de mesure nécessite également d'étudier leur validité avec attention.

#### 4.2.3. La validité des instruments de mesure

La validité d'une échelle de mesure est relative au degré auquel cette échelle mesure ce qu'elle est supposée mesurer c'est-à-dire le concept (Drucker-Godard et al, 2003 ; Hair et al, 1998). Les tests de validité ont pour objectif d'examiner si les différents items d'une échelle

ont une bonne représentation du phénomène étudié (Carricano et al, 2010). Il s'agit de répondre à la question suivante : « Mesure-t-on ce que l'on cherche à mesurer ? » (Evrard et al, 2003).

Nous distinguons dans ce travail les trois (03) principaux types de validité les plus souvent discutés : la validité du contenu, la validité nomologique et la validité de construit.

#### **4.2.3.1. La validité du contenu**

La validité du contenu est une évaluation subjective. Le test de validité du contenu vise à s'assurer que les items retenus forment un échantillon représentatif et exhaustif du contenu théorique du domaine du construit (Nunnally et Bernstein, 1994 ; Jolibert et Jourdan, 2006). Elle s'appuie sur le jugement, l'expérience et la connaissance du chercheur (Evrard et al, 2003 ; Malhotra, 2004).

Dans le cadre de ce travail, pour valider nos échelles de mesure, nous avons soumis celles-ci à notre directeur de thèse afin qu'il puisse évaluer la capacité de chaque échelle à capturer les différents aspects du phénomène qu'elle est censée mesurer. Sa réponse nous a permis d'établir la validité du contenu de nos échelles.

#### **4.2.3.2. La validité nomologique ou de critère**

La validité nomologique vérifie une corrélation entre les concepts théoriques et les construits qui les opérationnalisent. Celle-ci est aboutie en prouvant une relation entre le test à valider et un autre test déjà valide, qui mesure un construit qui devrait théoriquement être corrélé avec un autre construit (Evrard et al, 2009).

Ce type de validité nous a permis de confronter les résultats obtenus aux hypothèses initiales de recherche.

#### **4.2.3.3. La validité de construit**

La validité de construit cherche à répondre à la question suivante : Est-ce que les différents indicateurs offrent une bonne représentation du phénomène étudié ? (Carricano et al, 2010). Elle est le plus souvent testée avec la technique de l'analyse factorielle exploratoire (AFE), en l'occurrence l'analyse en composantes principales (AFC). Ce type de validité vise à s'assurer que l'échelle évalue parfaitement et uniquement le construit étudié (Jolibert et Jourdan, 2006). Pour ce faire, nous employons dans ce travail deux types de validité de construit : la validité convergente et la validité discriminante.

#### 4.2.3.3.1. La validité convergente

Elle est établie lorsque les indicateurs d'un même construit sont suffisamment corrélés entre eux (Carricano et al, 2010 ; Evrard et al, 2003 ; Malhotra, 2004; Jolibert et Jourdan, 2006). Nous parlons dans ce cas d'homogénéité de l'échelle (Roussel, 1997). La validité convergente est assurée si la variable latente partage au moins 50% de sa variance avec chacune de ses mesures. Elle est obtenue par la formule suivante :

$$\rho_{(\eta)} = \frac{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2)}{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2) + \sum_{i=1}^n \text{Var}(\epsilon_i)} \text{ avec :}$$

- $\rho_{vc}(\eta)$  est le critère de validité convergente de la variable latente  $\eta$  ou variance partagée avec les mesures ;
- $\lambda_i$  est le « corrélateur » de l'item  $i$  avec le facteur ;
- $i = 1$  à  $p$  items ;
- $\text{var}(\epsilon_i)$  est la variance des termes d'erreur ( $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$ ).

Si la valeur de  $\rho_{vc}(\eta)$  est inférieure à 0,50, cela signifie que la variance due aux erreurs de mesure est supérieure à la variance capturée par le construit, ce qui revient à dire que la validité des indicateurs individuels ( $y_i$ ) ainsi que celle du construit  $\eta$  sont remises en question.

#### 4.2.3.3.2. La validité discriminante

Elle permet de montrer que les indicateurs qui sont censés mesurer des phénomènes différents, sont faiblement corrélés entre eux (Carricano et al, 2010 ; Roussel et al, 2002 ; Evrard et al, 2009 ; Malhotra, 2004 ; Jolibert et Jourdan, 2006). Elle est assurée lorsque les items d'une échelle de mesure se distinguent suffisamment des items d'autres échelles voisines.

Pour satisfaire la validité discriminante, les deux inéquations suivantes doivent être vérifiées :  $\eta > \gamma^2$  et  $(\xi) > 0$ . Cela signifie que deux variables latentes ( $\eta$  et  $\xi$ ), différentes théoriquement doivent également être distinctes statistiquement. Pour que cette condition soit satisfaite, il faut s'assurer que la variance moyenne extraite (VME) ou ( $\rho_{vc}$ ) de chaque construit soit supérieure au carré des corrélations que celui-ci partage avec les autres construits ( $\gamma^2$ ).

Dans ce travail de recherche, la validité du construit dans sa dimension convergente et discriminante est traitée en analysant les corrélations du coefficient Rhô de Pearson. Par ailleurs, les tests de fiabilité et de validité des échelles sont assurés grâce au logiciel de

traitement des données SPSS version 21. Nous exposerons donc les résultats des tests de fiabilité et de validité des échelles de mesure sous SPSS.

#### 4.2.4. L'analyse factorielle confirmatoire

Il existe un grand nombre d'indices pour évaluer l'ajustement global du modèle de mesure et celui du modèle structurel. Dans les analyses, les indices les plus utilisés sont consignés dans le tableau suivant :

**Tableau 20:** Les indices d'ajustements retenus et leurs valeurs clés

Groupe d'indices	Indices	Description	Valeur clé
Indices absolus	Khi-deux ( $\chi^2$ )	Il mesure le manque d'ajustement issu des restrictions du modèle (paramètres fixés). Sensible à la taille de l'échantillon.	Le plus proche possible de 0
	GFI	Ils mesurent la part relative de la variance/ covariance expliquée par le modèle (GFI), ajustée par le nombre de variables par rapport au nombre de degrés de liberté.	> à 0,9
	AGFI	Sensibles à la complexité du modèle.	> à 0,9
	RMSEA	Différence moyenne, par degrés de liberté (df), attendue dans la population totale et non dans l'échantillon. Indépendant de la taille de l'échantillon et de la complexité du modèle	< à 0,05 satisfaisant < à 0,08 tolérable < à 0,10 à peine tolérable
	SRMR	Version standardisée du RMR, représente l'appréciation moyenne des résidus.	Le plus proche possible de 0
Indices incrémentaux	NFI	-	> à 0,9
	NNFI	Mesure l'ajustement relatif en rapportant le $\chi^2$ au degré de liberté	> à 0,9
	CFI	Mesure la diminution relative du manque d'ajustement (sensible à la méthode d'estimation)	> à 0,9 Hu et Bentler (1999) recommandent un seuil de 0,95 en conjonction avec un SRMR < 0,09.
Indices de parcimonie	$\chi^2/ddl$	Permet de comparer la magnitude du $\chi^2$ avec la valeur attendue de la distribution et donc le degré de liberté	Le plus faible possible et ne doit pas dépasser 3 (certains auteurs autorisent 5)

Source : Adapté de Roussel et al (2002) et Galan (2003).

Par ailleurs, l'analyse confirmatoire fournit un autre indicateur qui sera utilisé pour valider les échelles de mesures de cette recherche :

- Le  $R^2$  du lien ( $\lambda_i^2$ ) indiquant le pourcentage de variance pris en compte par le modèle pour chaque variable. Les corrélations multiples au carré ( $R^2$ ) permettent d'estimer le pourcentage de variance des indicateurs expliqué par le facteur (% de variance de l'item restitué par le facteur). Il s'interprète comme le coefficient de détermination ( $R^2$ ) de la régression linéaire. Il peut varier de 0 à 1 et doit être le plus élevé possible pour que la variance observée soit une bonne approximation de la variable latente. Cependant, un indice de 0,5 est considéré comme acceptable (Bagozzi et Yi, 1988). Toutefois, cet indicateur doit être utilisé avec prudence car un faible  $R^2$  sur un item ne rend pas l'item inintéressant s'il explique une partie non négligeable du facteur.

- Enfin, pour que des analyses confirmatoires puissent être mises en œuvre, un nombre minimal de trois items par variable latente permet d'obtenir plus aisément des mesures uniques de cette variable (Hair et al, 1998). Par ailleurs, il est recommandé de fixer à 1 le premier paramètre, c'est-à-dire la valeur de la contribution factorielle du premier indicateur sur une variable latente.

#### 4.2.5. La présentation de l'analyse multivariée

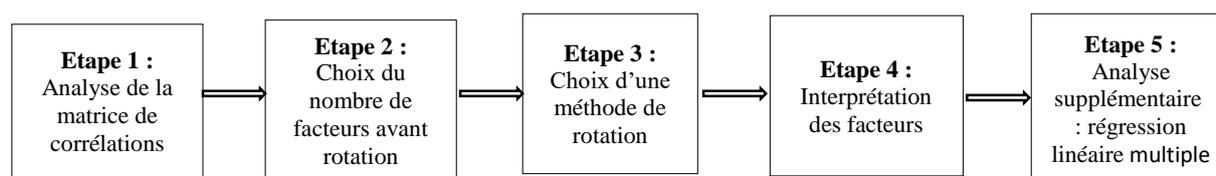
Le caractère combinatoire des analyses, dès que le nombre de variables est assez important, explique les limites des méthodes d'analyses précédentes (univariée et bivariée). C'est la raison pour laquelle il est nécessaire au chercheur de recourir à l'analyse multivariée qui lui permet le traitement simultané d'un ensemble de variables.

Pour vérifier la validité des échelles de mesure des variables latentes et tester le modèle de recherche, l'analyse factorielle exploratoire en composantes principales et la méthode de la régression linéaire multiple sont réalisées dans cette recherche sous le logiciel SPSS 21.

##### 4.2.5.1. L'analyse factorielle exploratoire en composantes principales

Toute analyse factorielle exploratoire commence par l'analyse de la matrice des corrélations entre les variables. L'examen de cette matrice permet de décider s'il est intéressant de procéder à une analyse factorielle. Une fois la décision prise de procéder à cette analyse, nous choisissons l'ACP comme méthode d'analyse factorielle exploratoire. Ce choix ayant été effectué, l'analyse peut procéder à la sélection du nombre de composantes appelées aussi facteurs. Leur nombre étant fixé, l'étape 3 consiste à utiliser une rotation de type Varimax pour simplifier les construits multidimensionnels. Enfin, nous interprétons la structure factorielle obtenue. La cinquième et dernière étape aborde la régression linéaire multiple traitée en détail à travers la figure suivante :

**Figure 13** : Les étapes de l'analyse factorielle exploratoire en composante principale



Source : Réalisation personnelle, avril 2019

#### **4.2.5.1.1. L'analyse de la matrice de corrélations**

L'analyse de la matrice de corrélations est une étape préparatoire à l'ACP. Elle consiste à vérifier si les données sont factorisables (Carricano M. et al., 2010), c'est-à-dire si celles-ci composent un ensemble d'items fortement corrélés entre eux et qui sont supposés l'être également avec le(s) même(s) facteur(s) (Malhotra et al, 2011, p544 ; Evrard et al, 2003).

Pour déterminer si les corrélations existantes sont suffisantes pour effectuer une analyse factorielle, le test de sphéricité de Bartlett et le test KMO (Kaiser Meyer Olkin) vont être employés dans cette recherche (Evrard et al., 2003 ; Jourdan et Jolibert, 2006).

Après l'analyse de la matrice des corrélations, il convient de déterminer le nombre de facteurs à retenir à travers une ACP.

#### **4.2.5.1.2. Le choix du nombre de facteurs à retenir avant rotation**

L'objectif d'une ACP est de former des facteurs appelés composantes principales à partir d'un ensemble de variables individuelles initiales (items). Le chercheur vise donc à choisir un nombre restreint de facteurs afin de clarifier et simplifier l'analyse. Ce choix devrait reproduire le maximum de l'information fournie par la base de données.

Pour répondre à cet objectif et déterminer la dimensionnalité des échelles à retenir, il existe quatre méthodes différentes : le critère de Kaiser-Meyer-Olkin (test KMO), Le test de sphéricité de Bartlett, l'examen de la courbe des valeurs propres et la restitution minimum

Dans ce travail doctoral, nous nous appuyons sur le critère de Kaiser pour sélectionner le nombre de facteurs car cette méthode est simple et proposée par défaut dans la plupart des logiciels.

L'étape suivante consiste à utiliser une rotation pour mieux interpréter les facteurs multi-dimensionnels obtenus.

#### **4.2.5.1.3. Le choix de la méthode de rotation**

L'ACP peut être réalisée avec ou sans rotation. Si le construit est multi-dimensionnel, il convient d'effectuer une rotation afin de désigner les facteurs les plus importants selon leur degré d'inertie (variance expliquée) et de mieux les interpréter. Une rotation permet d'augmenter la valeur des coefficients de corrélation des variables individuelles les plus

corrélées et de diminuer celle des variables les moins corrélées. Par contre, si le construit est unidimensionnel, nous n'utilisons pas une rotation.

En effet, selon Foucart (1997) et Bry (1999), il existe deux familles de rotation qui ont des objectifs différents : la rotation orthogonale (elle facilite la représentation graphique et simplifie l'interprétation des facteurs et aussi la mise en œuvre d'autres techniques d'analyse, telles que la régression par exemple, car la rotation orthogonale élimine les phénomènes de multicolinéarité entre les variables ; ainsi il existe trois méthodes de rotation orthogonale sont les rotations Varimax, Quartimax et Equimax puis la rotation oblique (elle est recommandée lorsque les facteurs peuvent être corrélés entre eux, c'est-à-dire dans le cas où rien n'indique a priori que les composantes doivent être indépendantes les unes des autres et à ce titre, il existe deux méthodes de rotation oblique : Oblimin et Promax.

Dans ce travail, nous utilisons la rotation Varimax car cette technique nous permet d'obtenir des saturations proches de 1 ou de 0 (Jolibert et Jourdan, 2006).

Ce choix pour Varimax est expliqué par l'objectif de notre recherche car nous souhaitons réduire le nombre d'items et non le nombre de facteurs (Quartimax) ni les deux en même temps (Equimax).

#### **4.2.5.1.4. La condensation des échelles**

Pour procéder à la condensation des échelles, Igalens et Roussel (1998, p155) notent que deux méthodes apparaissent fréquemment dans les travaux de validation de questionnaires :

- Elimination des items ayant des contributions factorielles supérieures à 0,30 sur plusieurs facteurs ou n'ayant aucune contribution atteignant ce seuil sur un des facteurs retenus.
- Elimination des items n'ayant pas de contribution supérieure ou égale à 0,5 sur l'une des composantes principales identifiées.

Enfin, l'examen des communalités qui mesure « la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus » (Evrard et al, 2003, p156) est à prendre en compte lors de la condensation des échelles. Ce calcul réalisé pour chaque item doit conduire à une élimination de l'item lorsque la variance expliquée par les axes principaux est inférieure à 0,5. Evidemment, ces seuils ne sont pas stricts et il faut juger en plus qualitativement les résultats.

#### 4.2.5.1.5. L'interprétation de la structure factorielle obtenue

L'interprétation des facteurs retenus est faite en vérifiant les saturations ayant des valeurs absolues élevées à 1. Des corrélations élevées entre les items et un facteur, indiquent que ces items contribuent le plus à l'explication de ce facteur (Jolibert et Jourdan, 2006). En général, un seuil minimum de 0,5 est retenu pour considérer qu'une variable est représentative d'un facteur (Jolibert et Jourdan, 2006). Par ailleurs, l'évaluation des communalités permet aussi de clarifier l'interprétation des facteurs. Ainsi, les items ayant des communalités faibles, sont mal représentés par le facteur en question. Dans notre recherche, les communalités inférieures à 0,4 sont supprimées de l'analyse.

La principale difficulté se présente quand certains items sont fortement et également corrélés avec plusieurs facteurs. En général, ces items doivent être retirés parce qu'ils risquent de compliquer voir de fausser l'interprétation (Jolibert et Jourdan, 2006). Enfin, pour évaluer la fiabilité d'une échelle, nous employons les coefficients alpha de Cronbach (Cronbach, 1951). Ainsi, les critères pré-cités intervenant dans l'analyse factorielle exploratoire peuvent être récapitulés dans le tableau suivant :

**Tableau 21:** Le récapitulatif des critères et choix retenus pour l'analyse factorielle

Axes d'analyse	Seuils et choix retenus
Kaiser-Meyer-Olkin : KMO	$\geq 0,5$
Test de spécificité de Bartlett	Proche de 0 (moins de 5%)
Mode d'extraction des facteurs	Analyse en composantes Principales (ACP)
Nombre de facteurs à retenir	Critère de Kaiser-Meyer-Olkin : Valeurs propres $> 1$
Choix de la méthode de rotation	Varimax
Saturations (loadings)	Corrélation $\geq 0,5$
Communalité	$\geq 0,4$
Fiabilité	Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) $> 0,6$

Source : Réalisation personnelle, avril 2019

Après avoir présenté l'analyse factorielle exploratoire et les différents critères retenus, nous abordons maintenant la méthode de régression linéaire multiple utilisée ici pour valider le modèle de recherche.

#### 4.2.5.1.6. L'analyse de régression linéaire multiple

L'analyse de régression est une technique fréquemment utilisée dans les travaux en Sciences de Gestion. Nous présenterons tout d'abord son concept théorique, puis nous exposerons les conditions d'utilisation de cette méthode, à savoir l'analyse de la multicollinéarité entre les variables explicatives, l'homoscédasticité (ou variance constante des erreurs), l'indépendance et la normalité de la distribution des termes d'erreurs. L'étape 3 de l'analyse consiste à

présenter mathématiquement les deux régressions utilisées dans ce travail afin de tester nos hypothèses de recherche. Enfin, le choix du modèle de régression et le diagnostic des observations extrêmes (« *outliers* ») sont traités avant d'interpréter la significativité statistique globale et celle de chaque coefficient de régression.

#### 4.2.5.2. Le modèle de régression linéaire multiple

Ce modèle consiste à interpréter une variable dépendante ou plus précisément d'expliquer la variance d'un phénomène (variable endogène ou à expliquer  $Y_i$ ) selon une relation linéaire en fonction de deux ou plusieurs variables indépendantes (variables exogènes ou explicatives  $X_{i1}, \dots, X_{ip}$ ) et d'un terme d'erreur ( $\varepsilon_i$ ).

La relation entre la variable à expliquer  $Y$  et les  $p$  variables explicatives ( $X_i$ ) s'exprime de la manière suivante :  $Y = a_k X_{ik} + \varepsilon$ . Autrement dit, par la suite le modèle s'écrit comme suit :

$$Y_i = a_0 + a_1 X_{i1} + a_2 X_{i2} + a_3 X_{i3} + \dots + a_k X_{ip} + \varepsilon_i ;$$

$i = 1, 2, 3, \dots, p$  et  $k = 0, 1, 2, 3, \dots, p$  avec :

- $X_{ik}$  : la matrice des variables explicatives ;
- $a_k$  : le vecteur des coefficients de régression ;
- $\varepsilon_i$  : la marge d'erreur.

L'objectif d'une régression linéaire est de prédire les coefficients de la régression ( $a_k$ ), qui minimisent la somme des carrés des erreurs et cela grâce à la méthode des moindres carrés ordinaires.

Ainsi, les coefficients de régression sont employés afin de calculer, à partir des variables explicatives et pour chaque observation, une valeur de la variable à expliquer  $Y_i$  prédite par la régression ( $\hat{Y}_i$ ). La différence entre la valeur prédite (ou estimée) par la régression ( $\hat{Y}_i$ ) et la valeur réelle (ou observée) de  $Y_i$  pour chaque observation  $i$  est l'écart ( $\varepsilon_i$ ) ou erreur que commet la régression. Le coefficient  $a_0$  est appelé « la constante » de la régression. Il représente la valeur de base que prendrait la variable à expliquer  $Y_i$  dans le cas où toutes les variables explicatives de la régression avaient une valeur nulle. En outre, les termes d'erreurs  $\varepsilon_i$  sont des variables aléatoires qui couvrent les phénomènes (ou variables) non clairement pris en considération par le modèle de régression. Ils peuvent être liés aux erreurs de mesure ou encore au caractère imprévu qu'implique tout comportement humain. La moyenne de chaque terme d'erreur est égal à zéro :  $E(\varepsilon_i) = 0$ .

Après avoir présenté le concept du modèle théorique de la régression linéaire multiple, nous abordons dans le point suivant les conditions d'utilisation de cette méthode.

#### **4.2.5.3. La vérification des conditions d'utilisation**

Les chercheurs soulignent l'existence de plusieurs conditions d'utilisation à respecter pour réaliser une régression linéaire multiple.

##### **4.2.5.3.1. L'analyse de la multicollinéarité**

Il y a multicollinéarité lorsque les variables explicatives sont fortement corrélées statistiquement entre elles. Ce problème gênant risque de fournir une estimation incorrecte des coefficients de la régression et par la même occasion, de fausser l'estimation du poids relatif de chaque variable explicative. Cependant, la multicollinéarité n'affecte pas les prévisions de la variable à expliquer.

La multicollinéarité peut être repérée visuellement par la vérification de la matrice de corrélations entre variables explicatives. La présence de corrélations fortes dépassant une valeur de seuil de 0,70 indique l'existence de multicollinéarités susceptibles d'affecter les résultats de la régression (Jolibert et Jourdan, 2006). D'autres indicateurs supplémentaires de la présence de multicollinéarités sont également employés dans les travaux de recherche. Il s'agit de la tolérance et du facteur d'inflation de la variance (*Variance Inflation Factor* : VIF).

Ces deux indicateurs présentent des statistiques permettant d'évaluer la proximité linéaire de deux ou plusieurs variables explicatives.

La tolérance peut être définie comme étant la part de la variance de chaque variable explicative non « expliquée » par les autres variables de la régression. Sa valeur est comprise entre 0 et 1. Lorsque la tolérance est faible (proche de 0,1), cela signifie que la part de variance de la variable non partagée avec les autres variables de la régression est faible, et que la variable est donc fortement corrélée avec les autres variables : en effet, 90% de sa variance est partagée avec les autres variables explicatives. En général, il est admis qu'un niveau de tolérance inférieur à 0,2 risque d'entraîner de fortes imprécisions dans les estimations des coefficients associés aux variables explicatives affectées de multicollinéarités (Jolibert et Jourdan, 2006).

Par ailleurs, le VIF dont la valeur positive s'éloigne de 1 au fur et à mesure que le coefficient de détermination  $R^2$  augmente, a un sens de lecture opposé à celui de la tolérance : en effet, les variables qui ont une faible tolérance ont un grand coefficient VIF et vice versa. Ainsi,

des VIF élevés désignent l'existence de multicollinéarités. Pour Evrard et al (2003), en dessous d'un seuil de 4, il n'y a pas de problème de multicollinéarités de la variable avec les autres variables explicatives. Pour Myers (1990), les VIF doivent être inférieures au seuil de 10. Cela produit les mêmes conclusions que le coefficient de tolérance, étant donné que tous deux exploitent la même information (Stafford et Bodson, 2006). Ainsi, une variable est faiblement corrélée avec les autres variables explicatives si son coefficient de tolérance est élevé (supérieur à 0,7) et son facteur d'inflation est faible (inférieur à 10). Pour faire face au problème de multicollinéarité entre les variables explicatives, deux solutions peuvent être envisagées :

- retirer de l'analyse une (ou plusieurs) variable(s) explicative(s) parmi les plus fortement corrélées et parfaitement redondantes avec l'ensemble des autres. Cette méthode est la plus simple à mettre en œuvre.
- rassembler les variables individuelles corrélées entre elles en un ou plusieurs facteurs obtenus par analyse factorielle exploratoire. En effet, l'analyse factorielle est la méthode la plus couramment utilisée, elle permet de regrouper en une seule composante les variables qui sont fortement corrélées (voir test de dimensionnalité).

#### **4.2.5.3.2. L'homoscédasticité ou variance constante des erreurs**

La variance des termes d'erreur  $\text{var}(\epsilon_i)$  doit être constante. Dans le cas contraire, cette variance fausse la variance des coefficients de la régression et du coefficient de corrélation multiple R, indicateurs de la qualité de la régression. En plus, lorsque la  $\text{var}(\epsilon_i)$  n'est pas constante, les tests de signification statistique de ces coefficients de régression deviennent imprécis et faux. Et pour faire face à ce risque, il est possible d'examiner les graphes des termes d'erreurs et de tests statistiques. À cet égard, le graphique de dispersion des erreurs en fonction des erreurs prédites par la régression, tracé pour chaque variable explicative, doit être représenté par des points répartis aléatoirement autour de 0. C'est cette condition qui nous permet de vérifier l'homoscédasticité ou la variance constante des termes d'erreurs (Jolibert et Jourdan, 2006).

#### **4.2.5.3.3. L'indépendance des erreurs**

Les valeurs résiduelles ne doivent absolument pas être corrélées entre les individus. Il s'agit du concept de l'absence d'autocorrélation des erreurs. « L'autocorrélation se produit par exemple lorsqu'un terme d'erreur est corrélé avec le terme qui le précède. L'autocorrélation des termes d'erreurs a pour effet d'affecter la variance des coefficients de la régression et du coefficient de corrélation multiple R, soit en la sous-estimant (autocorrélation positive), soit en

la surestimant (autocorrélation négative). L'autocorrélation peut être étudiée par le test de Durbin Watson » (Jolibert et Jourdan, 2006, p270). La statistique de ce test se situe entre 0 et 4 (Field, 2005). Une valeur de Durbin-Watson proche de 2 reflète une absence d'autocorrélation des erreurs. Lorsque cette valeur est inférieure à 1, elle indique une autocorrélation positive et lorsqu'elle est supérieure à 3, elle traduit une autocorrélation négative. Par conséquent, nous parlons de l'indépendance des termes d'erreurs lorsque la valeur de Durbin-Watson est entre 1 et 3.

#### 4.2.5.3.4. La normalité de la distribution des termes d'erreurs

Il est obligatoire que les erreurs soient normalement distribuées. En effet, l'absence de normalité des termes d'erreur fausse les tests statistiques réalisés afin de valider les résultats d'une régression. Les termes d'erreurs doivent donc avoir une moyenne de 0, la majorité des valeurs doivent s'en rapprocher. On peut vérifier cette normalité des termes d'erreurs en élaborant un histogramme de la distribution des termes d'erreurs. Le chercheur examine alors visuellement l'allure de la distribution et constate l'existence ou non d'une distribution normale des termes d'erreurs. Une autre méthode consiste à représenter les points dont les coordonnées en abscisse indiquent les résidus observés et les coordonnées en ordonnées les valeurs correspondantes d'une distribution normale. Si les données sont normalement distribuées, les points doivent se trouver approximativement sur une ligne droite diagonale.

Après avoir présenté les conditions d'utilisation de la méthode de régression, nous abordons maintenant nos deux modèles de régressions utilisés dans ce travail.

#### 4.2.5.3.5. La présentation du modèle de régression linéaire multiple

Avant de présenter les régressions nécessaires pour tester notre modèle de recherche, nous résumons dans le tableau 22 les différentes variables utilisées dans ce travail ainsi que leurs codes correspondants.

**Tableau 22:** La présentation des variables et leurs codes

Variables	Codes
Identification Organisationnelle	Identification_Organisationnelle
Degré de connaissance de la RSE	D_Connaissance_RSE
Dimension économique de la RSE	RSE_Economique
Dimension sociale de la RSE	RSE_Social
Dimension sociétale de la RSE	RSE_Societal
RSE dans le domaine écologique	RSE_Ecologique
RSE et Communauté	RSE_Communaute
RSE et Environnement naturel	RSE_Environnement naturel
RSE et consommateurs	RSE_Consommateurs

RSE et Employés	RSE_Employes
Relations entre l'entreprise et ses collaborateurs externes	RSE_Collaborateurs_Externes
Perception par les employés de l'importance de la RSE	RSE_Importance_Selon_Employe
Age	Age
Taille de l'entreprise	Taille_firme
Ancienneté de l'entreprise	Ancien_firme
Sexe	Sexe
Secteur Industriel	Industrie
Secteur service	Service
Secteur commercial	Commerce
Société à Responsabilité Limitée	SARL
Société Anonyme	SA

Source : Réalisation personnelle, avril 2019

Il est à noter que les variables « Secteur d'activité » et « Statut juridique » sont des variables qualitatives nominales. Les catégories de ces variables sont exhaustives et exclusives. Il s'agit des variables qualitatives dont les chiffres ne traduisent pas une distance séparant les modalités. À cet égard, un paramètre de type  $a_i$  relatif à chacune de ces variables n'aurait pas de sens. Pour cela, nous avons transformé chacune des modalités de ces variables en une variable qui prend la valeur 1 chaque fois que la modalité concernée est présente et la valeur zéro (0) dans les autres cas. Ainsi, la variable « Secteur d'activité » donne naissance à quatre variables : Secteur industriel, Secteur des services (Service, TIC, Transport, BTP, Education, Réceptif hôtelier), Secteur Commercial et Agriculture (y compris Artisanat). Et la variable Statut juridique est éclatée en SARL, SA et ETS. En vue d'éliminer la complémentarité qui lie les nouvelles variables créées à partir de l'éclatement des modalités des anciennes variables, une de ces nouvelles variables est choisie comme référence et ne figure pas dans les modèles empiriques. Par exemple, dans le cas des variables du Secteur d'activité, nous avons choisi la variable « Agriculture\_Artisanat » comme référence.

#### 4.2.5.3.6. L'équation du modèle empirique de la recherche

L'équation du modèle empirique nous permet de tester nos trois hypothèses H1, H2 et H3.

$$\begin{aligned}
 \text{Identification Organisationnelle} = & a_0 + a_1 * D\_Connaissance\_RSE + a_2 * RSE\_Economique \\
 & + a_3 * RSE\_Employes + a_4 * RSE\_Importance\_Selon\_Salarie \\
 & + a_5 * RSE\_Collaborateurs\_Externes + a_6 * RSE\_Environnemental \\
 & + a_7 * RSE\_Consommateurs + a_8 * RSE\_Societal + a_9 * RSE\_Social \\
 & + a_{10} * age + a_{11} * taille\_firme + a_{12} * ancien\_firme + a_{13} * sexe + a_{14} * Industrie \\
 & + a_{15} * Service + a_{16} * Commerce + a_{17} * SARL + a_{18} * SA + \epsilon
 \end{aligned}$$

Dans cette équation,  $a_i$  ( $i = 1 \dots 18$ ) représente le coefficient de régression et  $a_0$  la constante avec  $\varepsilon$  le terme d'erreur.

Rien ne rassure de ce que toutes les variables de ces modèles sont vraiment importantes pour expliquer réellement la variable dépendante. Pour cela, il est important de sélectionner de ces variables explicatives les plus importantes.

Ainsi, la perception qu'ont les acteurs sociaux/non sociaux, les consommateurs et les employés des actions socialement responsables est déterminée à travers les progrès constatés sur l'identification organisationnelle. Chacune de ces dimensions est mesurée par des items (*Voir le questionnaire*). Par conséquent, le tableau suivant nous permet d'identifier les signes attendus des coefficients des différentes des variables issues de nos hypothèses.

**Tableau 23:** Les hypothèses sur les signes des coefficients des variables

Codes	Signes attendus
Identification_Organisationnelle	+
D_Connaissance_RSE	+
RSE_Economique	+
RSE_Social	+
RSE_Societal	+
RSE_Consommateurs	+
RSE_Environnemental	+
RSE_Collaborateurs_Externes	+
RSE_Importance_Selon_Employe	+
RSE_Employes	+
Age	+
Taille_firme	+
Ancien_firme	+
Sexe	+
Industrie	+
Service	+
Commerce	+
SARL	+
SA	+

Source : Réalisation personnelle, avril 2019

#### 4.2.5.3.7. Le test sur les paramètres

Pour apprécier la qualité individuelle des coefficients du modèle, on aura recours au test de Student. Donc si  $t_{calculé} > t_{théorique}$ , alors le coefficient est significativement différent de 0.

#### 4.2.5.4. La méthode de sélection des variables dans le modèle empirique

La manière dont les variables indépendantes sont introduites dans l'analyse d'une régression n'est pas souvent aléatoire. Le choix de la méthode de sélection devrait tenir compte de

plusieurs considérations et selon ces dernières, il existe trois (03) approches de sélections : la sélection simultanée, la sélection pas à pas (*stepwise*) et la sélection hiérarchique (ascendante ou descendante).

#### **4.2.5.4.1. La sélection simultanée**

Généralement utiliser lorsqu'on estime qu'il n'y a pas de raisons logiques ou théoriques pour penser qu'une variable présente plus d'intérêt à l'étude qu'une autre, cette approche de sélection des variables indépendantes consiste à introduire en une seule fois toutes ces dernières dans la régression (Jolibert et Jourdan, 2006). Cette approche est souvent utilisée comme étape initiale de la sélection hiérarchique descendante.

#### **4.2.5.4.2. La sélection pas à pas (*stepwise*)**

Cette procédure est itérative et consiste à inclure d'abord dans le modèle la variable supplémentaire qui propose le meilleur coefficient de détermination. Ensuite, celle qui contribue le plus à améliorer le coefficient de détermination et ainsi de suite. Toutes les variables qui contribuent le moins au modèle sont progressivement éliminées.

Dans notre étude, ce type de sélection n'est pas adéquat car les variables introduites sont issues de la littérature et sont donc déterminées a priori.

#### **4.2.5.4.3. La sélection hiérarchique (ascendante ou descendante)**

« La régression hiérarchique (Bryk et Randenbush, 2001) est une méthode séquentielle dans laquelle les variables sont introduites progressivement (par blocs) selon une hiérarchie dictée par l'objectif ou la logique de la recherche » (Jolibert et Jourdan, 2006, p276). Dans cette étude cette approche ne sera pas utilisée car elle est très utile pour tester l'effet médiateur ou modérateur d'une variable sur une autre.

Après la sélection des variables explicatives nous procédons à la vérification de l'ajustement en vérifiant s'il existe des observations aberrantes ou extrêmes susceptibles d'influencer les valeurs des paramètres qui seront estimés par le modèle.

#### **4.2.5.6. Le diagnostic des observations extrêmes (« *outliers* »)**

L'un des outils le plus utilisé pour identifier les valeurs aberrantes est la statistique de Cook. Cette statistique désignera l'influence de chaque observation sur le modèle total. Lorsque la distance pour une observation dépasse la valeur 1, cela indique que cette observation impacte probablement l'estimation des coefficients bêtas du modèle. La stratégie la plus simple de gérer

ce problème lorsqu'il n'y a pas possibilité de remonter à la source de l'erreur et la corriger est de refaire les analyses sans les observations déclarées extrêmes.

En s'appuyant sur la courbe de la loi normale, nous pouvons identifier les valeurs extrêmes. Un modèle bien ajusté implique :

- moins de 5% des résiduels standardisés ayant une valeur  $> 1,96$  ou  $< -1,96$  ;
- moins de 1% des résiduels standardisés ayant une valeur  $> 2,58$  ou  $< -2,58$  ;
- aucun résiduel standardisé ayant une valeur  $> 3,29$  ou  $< -3,29$ .

De façon générale, le chercheur porte une attention spéciale aux résiduels disposant des valeurs de plus de 3 (plus précisément 3,29), car dans un échantillon normal, il est peu probable que de tels écarts arrivent au hasard. Si les valeurs absolues des résiduels standardisés dépassent ces seuils, nous pouvons affirmer que le modèle ne représente pas bien les données.

L'idéal serait de faire une estimation sans données aberrante pour se rassurer de la bonne qualité des estimateurs fournis. Une fois l'estimation faite on procède à l'interprétation des résultats.

#### **4.2.5.7. L'interprétation des résultats de l'analyse de régression**

L'interprétation des résultats d'une régression se fait généralement en deux étapes. On procède d'abord à l'analyse de la qualité globale du modèle et lorsqu'on a des résultats concluants, on passe ensuite à l'interprétation des coefficients. Le tableau 24 illustre bien l'interprétation des seuils et des choix retenus dans l'analyse d'une régression linéaire.

**Tableau 24:** Les seuils et choix retenus dans l'analyse de la régression linéaire

Axes d'analyse		Seuils et choix retenus	
L'analyse de la multicollinéarité		Corrélations entre Xp	$R < 0,7$
		Tolérance	$\geq 0,7$
		VIF	$< 10$
Vérification des conditions d'utilisation de la régression linéaire multiple	L'homoscédasticité ou variance constante des erreurs	La variance des termes d'erreurs constante	
	L'indépendance des erreurs	$1 < \text{statistique Durbin-Watson} < 3$	
	La normalité de la distribution des termes d'erreurs	La distribution des valeurs résiduelles suit une courbe normale	
Choix du modèle de régression		Régression simultanée et régression hiérarchique	
Le diagnostic des observations extrêmes (« outliers »)		Distance de Cook $> 1$ ou $-3,29 < \text{valeur résiduelle standardisée} < 3,29$	
Qualité globale de régression		Test F de Fisher : $F_{\text{calculé}} > F_{\text{théorique}}$ ou si P-value $< \alpha$ La régression est statistiquement significative (l'hypothèse nulle $H_0$ est rejetée)	
La significativité statistique de chaque coefficient de régression		Valeur t de Student se lit de la manière suivante : *** $p < 0,01$ ; ** $p \leq 0,05$ ; * $0,01 < p \leq 0,10$	

Source : Réalisation personnelle, avril 2019

#### 4.2.5.8. L'analyse de variance

L'analyse de variance sert à évaluer les écarts des valeurs moyennes d'une variable dépendante sous l'effet de variables indépendantes contrôlées en tenant compte de l'influence de variables indépendantes non contrôlées (Malhotra et al, 2004). L'objectif de l'analyse de variance (univariée ANOVA ou multivariée MANOVA) est de déterminer si une (ou plusieurs) variable(s) explicative(s) a (ou ont) une influence significative ou non sur une variable à expliquer (Evrard et al, 2003).

L'analyse de variance, en plus de répondre à des questions analogues à celles posées par la régression, permet d'apporter un complément d'informations liées à la nature nominale des variables. Elle permet notamment de montrer quelles sont les modalités de la variable explicative qui rendent le plus compte de l'influence de cette variable sur la variable à expliquer, et dans le cas de plusieurs variables explicatives, quels sont les effets d'interaction entre les variables explicatives.

Pour évaluer les résultats des analyses de variances réalisées dans cette recherche, le traditionnel test F utilisant une loi de Fisher-Snedecor sera effectué. L'analyse de variance part du principe que les groupes sont issus de populations ayant sensiblement la même variance. Le test de Levene permet de vérifier que cette condition est satisfaite pour chacune des variables expliquées testées. Néanmoins dans les faits, la statistique F est robuste à une violation raisonnable de la condition d'homogénéité des variances, a fortiori lorsque l'échantillon est grand et que les groupes sont de taille équivalente (Hair et al, 1998). Cependant, sans autre

précision, il est préférable d'utiliser une statistique plus robuste à la violation d'homogénéité comme la statistique de Welch. Par ailleurs, cette statistique présente l'avantage de converger vers le F lorsque la taille de l'échantillon augmente.

L'analyse de variance doit permettre d'évaluer la qualité globale du modèle.

### **Conclusion du chapitre 3**

Au début de notre recherche, nous nous sommes trouvés confronter à une multitude de paradigmes épistémologiques mais aussi à une diversité des méthodes nous éclairant la voie à l'exploration et au sein desquelles nous avons dû nous positionner. Cette multiplicité a généré une impression de déséquilibre dans laquelle la finalité et l'objectif visés par la recherche sont restés des éléments de stabilité. Seule une réflexion antérieure établie sur la nature des objets étudiés, leurs conséquences sur la connaissance produite et la finalité du travail de recherche, peut nous permettre de prendre place dans les référentiels proposés et de mettre à jour une cohérence dans notre démarche de recherche. Par conséquent, les questionnements scientifiques et épistémologiques nous ont permis de définir la « vision », la « stratégie » et la « représentation » que nous souhaitons donner aux phénomènes que nous étudions et en cohérence avec notre choix scientifique et épistémologique ainsi que l'objectif de notre recherche.

Ainsi, en optant pour le choix du paradigme scientifique, l'objet de notre recherche qui consiste à étudier les relations entre la perception des employés de la RSE et leur identification organisationnelle dans le contexte des PME au Bénin nous interpelle à prendre en compte un contexte humain et social dans lequel la dimension subjective tient une place à part entière. Cette dimension subjective dans l'objet de recherche nous pousse inévitablement à considérer l'individu dans son contexte social et à nous préoccuper de la signification qu'il donne aux situations vécues à travers le prisme de son interprétation.

D'un point de vue logique, il apparaît que ces questionnements et ces positionnements épistémologiques et méthodologiques précèdent et guident le cadre de référence (le choix des concepts et des théories mobilisées) dans lequel s'inscrit cette recherche. La démarche repose donc sur un mouvement itératif entre notre positionnement et les cadres conceptuels et théoriques que nous explorons. Cependant, le mode de raisonnement hypothético-déductif nous a permis d'aller sur le terrain et de confronter les éléments recueillis avec la littérature. Un schéma a été présenté montrant la cohérence entre notre posture épistémologique, notre démarche méthodologique et les référentiels conceptuels mobilisés dans le cadre de cette recherche.

Nous avons décrit les fondements de notre recherche tout en nous positionnant dans le paradigme épistémologique positiviste aménagé. Après l'exposé sommaire des contraintes de l'état des connaissances actuelles sur la responsabilité sociale des PME ainsi que des données

sur le contexte empirique de l'étude et les résultats de notre enquête permettant d'identifier plusieurs PME en matière d'engagement RSE, notre choix méthodologique s'est porté sur une méthodologie mixte (qualitative et quantitative). Ce qui nous a permis de valider les instruments de mesure construits et de tester le modèle de recherche car « il est temps aujourd'hui de dépasser les oppositions épistémologiques afin de construire un savoir actionnable dans les organisations : les allers-retours entre l'exploration quantitative et la sensibilité qualitative sont, de fait, complémentaires à l'émergence des savoirs » (Roussel et Wacheux, 2005, p5). Comme le précisent Easterby-Smith, Golden-Biddle et Locke (2008), cette méthodologie mixte ouvrira plusieurs perspectives pour l'étude d'un concept complexe nécessitant un travail de contextualisation comme la RSE.

## **CHAPITRE 4 : Discussion des résultats de la recherche**

Rappelons que l'objet de notre recherche porte sur la capacité de la perception des pratiques de RSE à modifier l'identification organisationnelle des employés dans les PME béninoises.

Pour atteindre l'objectif visé (discussion des résultats de la recherche), nous allons suivre une démarche qui repose sur l'utilisation conjointe des méthodes qualitatives (entretiens) et quantitatives (questionnaire). Nous optons ainsi pour une approche qualitative au service de l'approche quantitative en vue d'une meilleure opérationnalisation des variables et de leur inférence. En effet, la présente recherche porte sur la combinaison d'une analyse qualitative des données issues d'entretiens semi-directifs et d'une analyse quantitative des données issues d'une enquête par questionnaire réalisée auprès des employés des PME béninoises et ce, pour valider les instruments de mesure construits et tester le modèle de la recherche.

En conséquence, l'étude qualitative constitue une étape nécessaire à la conduite d'une étude quantitative de qualité permettant une meilleure validité de la recherche en interne et en externe.

Sachant que le croisement des données issues des approches qualitatives et quantitatives permet de modérer le biais de désirabilité sociale<sup>47</sup> des interviewés qui impacte le plus souvent les enquêtes privilégiant des mesures perceptuelles, nous avons eu recours à une étude qualitative dont l'objectif est de faire remonter de l'information pertinente et complémentaire à celle obtenue grâce au questionnaire.

En outre, des traitements statistiques ont été réalisés sur les données quantitatives issues de nos enquêtes. En nous basant sur la complémentarité des deux approches méthodologiques, cette recherche peut nous apporter un éclairage supplémentaire.

Enfin, nous procéderons à une discussion des résultats obtenus.

### **Section 1 : Interprétation des résultats qualitatifs de la recherche**

Cette section nous permet de comprendre la manière dont les employés décrivent et perçoivent leurs différentes expériences au sein d'une PME qui fait preuve d'un comportement socialement

---

<sup>47</sup> Le biais de désirabilité sociale (Crowne et Marlowe, 1960) constitue une tendance de l'individu à présenter favorablement l'image de l'entreprise. Il se caractérise par l'envie manifestée par le répondant de gagner une évaluation positive auprès des personnes qui l'entourent. Nass et al (1999) expliquent que le biais de désirabilité résulte de deux facteurs : la nature des questions (sujets sensibles et/ou très personnels) et la présence d'un enquêteur. Cette dernière active l'existence de normes sociales dont il s'agit de ne pas s'éloigner.

responsable envers toutes les Parties Prenantes mais aussi et surtout de saisir l'impact de la perception de la RSE sur l'identification organisationnelle des employés. Pour cela, elle présente de prime abord les résultats qualitatifs issus des données recueillies lors de notre enquête exploratoire et portant sur le degré de connaissance de la RSE (motivations et freins), sur la perception de la RSE et ses dimensions (économique, social, sociétal, écologique) par les employés, sur les caractéristiques de la RSE (substantive ou symbolique) perçues par les employés dans les PME, sur les comportements et la relation des employés vis-à-vis de leur entreprise. Puis, nous analyserons ces résultats à l'aide des verbatims utiles pour une meilleure interprétation.

L'analyse thématique du contenu des entretiens que nous avons réalisés nous a permis de cerner les perceptions de la RSE par nos répondants et d'évaluer les effets sur leur identification organisationnelle.

Nous nous sommes tout d'abord focalisés sur la représentation que se font les employés des pratiques de RSE introduites par leur entreprise et sur la manière dont cette perception s'exprime dans leurs propos. Pour ce faire, nous avons demandé aux employés s'ils avaient connaissance des pratiques RSE réalisées par leur entreprise, ce qu'ils en pensent et s'ils y participent éventuellement. Par la suite, nous nous sommes intéressés à l'influence de la perception de ces actions socialement responsables par les employés interrogés sur leur identification organisationnelle.

### **1.1. La connaissance de la RSE : motivations et freins**

Selon le corpus et pour la majorité des répondants, la RSE apparaît comme une démarche qui vise à répondre aux attentes de toutes les Parties Prenantes (investisseurs, employés, société civile, ONG, associations...). Il s'agit d'une relation établie entre collaborateurs et entreprises.

Il est intéressant de constater que, même si nous retrouvons des points communs, la plupart de ces connaissances sur le concept expriment des nuances voire parfois de réelles différences, certains répondants mettant davantage l'accent sur tel ou tel volet de la RSE. Cela confirme bien que le registre est celui de l'interprétation personnelle.

Ces résultats empiriques confirment ce qui a été étudié dans la partie théorique de cette recherche. Pour certains interviewés, la RSE est un concept assez plastique qui peut s'adapter aux priorités et aux visions du monde de chacun comme cela avait été observé pour les chercheurs et les acteurs sociaux. « La RSE signifie quelque chose, mais pas la même chose

pour chacun » (Votaw, 1972, p25, cité par Okoye, 2009). Cela fait écho aux propos d'un des répondants d'une entreprise du secteur de l'artisanat : « *Voilà je trouve que la RSE, c'est un terme qui est un petit peu générique et qui recouvre des réalités extrêmement différentes* » (Répondant 30).

D'autres encore parlent de la RSE comme de l'opportunité nécessaire d'explorer un nouveau système économique. Ils évoquent le fait que le modèle actuel contient des contradictions et qu'il comporte des risques, y compris pour les entreprises elles-mêmes. Ces répondants définissent la RSE comme une nouvelle vision du rôle des entreprises, une approche globale du système économique, du mode de développement et de création de richesses : « *Qu'est-ce que j'en pense ? Pour moi, la RSE, c'est...c'est peut-être une nouvelle manière de voir notre développement économique, en se disant que l'ensemble des ressources, qu'elles soient humaines, environnementales, énergétiques, etc., ne sont pas inépuisables et qu'une croissance d'entreprise doit s'inscrire dans une..., dans du long terme en étant respectueux de cet ensemble-là et aussi que la croissance de l'entreprise peut permettre d'améliorer le bien-être des gens* » (Répondant 1). Un autre répondant en rajoute : « *La RSE, c'est tout ce qui dépasse la responsabilité légale, c'est la responsabilité sociale d'une entreprise c'est-à-dire que l'entreprise rend quelque chose à la société et aux employés et c'est toujours mieux de faire le maximum possible en la matière. De n'importe quelle taille que ce soit, chaque entreprise devrait définir des champs d'action par rapport à la RSE (...)* » (Répondant 14). Il est clair que la RSE revêt une préoccupation majeure dans la stratégie des PME et l'importance de la RSE au sein des PME peut être indépendante de la taille de l'entreprise.

Néanmoins, la plupart des définitions de la RSE fournies par les répondants sont établies par l'évocation des différentes connaissances de la RSE (sociale, sociétale, environnementale), également par celles des Parties Prenantes concernées par la RSE, ou encore des thématiques que doit prendre en compte la RSE.

Ainsi, certains interviewés estiment que l'employé joue un rôle important dans la définition de la stratégie de l'entreprise en matière de responsabilité sociale. Cet acteur « employé » a aussi une influence directe sur la politique de l'entreprise liée à l'aspect contingent du concept de RSE. Comme l'évoque un des interviewés : « *...la RSE permet d'améliorer les relations avec les investisseurs. C'est un état d'esprit, une logique...C'est une dynamique qui s'opère : lorsque le collaborateur est satisfait, on assiste à un travail positif par rapport aux clients et employés, ce qui améliore la finance et donc crée de la valeur ajoutée. L'entrepreneur a intérêt à investir*

*dans cette démarche.... ».* Il ajoute que « *la relation Collaborateurs-Entreprise exige l'amélioration du vécu, du quotidien, une situation sociale favorable qui implique une performance efficiente, et donc une entreprise efficiente et performante... De bon lien avec son personnel, son engagement envers la société, le partenariat avec les fournisseurs, avec les clients et avec les autorités facilitent le fonctionnement de l'entreprise, et lui permettent d'évoluer, de se développer en toute confiance. C'est cela qui donne de la valeur future à l'entreprise. Contrairement à une entreprise qui est en conflit avec l'une de ses Parties Prenantes, elle aura des difficultés sociales ou financières ou de clientèles ou légales ou de notoriété, ou ..... Elle a donc un risque de disparaître définitivement... » (Répondant 5).*

D'autres répondants soulignent que la valeur future d'une entreprise dépend de sa relation avec ses Parties Prenantes (clients, fournisseurs,...) en termes de motivation, d'implication du personnel, de communication... Ainsi, la prise en compte des intérêts des parties intéressées permet d'améliorer l'efficacité de l'entreprise en investissant dans une politique de responsabilité sociale. Dans cette perspective, la RSE est appréhendée en tant qu'un phénomène issu d'actions et de décisions et elle émerge de l'interaction entre les acteurs. En fonction des valeurs et idéologies<sup>48</sup> du dirigeant, les entreprises interrogées peuvent viser les intérêts des parties prenantes à long terme, particulièrement les employés et les consommateurs. L'entreprise citoyenne intègre dans ses choix économiques la dimension collective de son environnement dont le but est de mettre en place des structures et un système de management qui donne la priorité à la RSE au même titre qu'aux exigences de performances techniques et financières. Il s'agit du respect des droits fondamentaux de chaque personne comme la protection de la vie privée, la liberté d'opinion et d'expression, la liberté d'association et l'absence de discrimination.

Afin de mieux maîtriser les contraintes sociétales et en visant une bonne gouvernance en matière de Ressources Humaines (développement du potentiel humain, politique social, relations avec les structures représentatives du personnel et les comités d'entreprise), une importance doit être accordée à certaines Parties Prenantes externes dans le management de l'entreprise à savoir les clients (fidélisation des consommateurs et prise en compte de leurs attentes en termes de transparence et d'information). L'entreprise vise à développer sa stratégie de différenciation concurrentielle en parallèle à une politique de communication à l'égard des différentes Parties Prenantes. Plus de la moitié des interviewés ont précisé que l'application de

---

<sup>48</sup> L'idéologie correspond aux « évaluations quotidiennes que font les acteurs sociaux des objets essentiels de leur environnement » (Beauvois J.-L., Joule R.V., 1981, p17).

la RSE contribue à favoriser un climat social et à améliorer la productivité de l'entreprise à travers la mise en place d'une politique de RSE basée sur l'amélioration des conditions du travail (une meilleure prévention des accidents ou des primes liées à la pénibilité du travail, une stratégie permettant de retenir le personnel qualifié et d'accroître la motivation et le bien-être des employés tout en diminuant le risque de conflit social et en renforçant la culture de l'entreprise). La communication interne auprès des employés interrogés est aussi estimée importante dans la démarche RSE. Elle se base sur la stratégie environnementale de la structure. Cette démarche aura lieu en plaçant les questions environnementales à l'ordre du jour des réunions internes, en valorisant les bonnes pratiques environnementales auprès des employés dans le cadre des formations internes par exemple, en intégrant ce type d'objectifs environnementaux de l'entreprise aux missions et aux tâches du personnel.

La RSE peut constituer aussi une source d'opportunités multiples pour l'entreprise : « ...*Je suis convaincu que la démarche RSE a un impact positif sur la performance de l'entreprise et surtout sur sa pérennité. L'impact financier des actions RSE n'est pas toujours immédiat ou direct... Je pense qu'il y a une forte relation entre amélioration des rendements et activités sociales...* » (Répondant 23). Les besoins environnementaux et sociétaux ne constituent pas effectivement une mode, mais une tendance. L'engagement sociétal est considéré comme un levier de performance<sup>49</sup> et un outil de création de valeur dans la mesure où la prise en compte des intérêts de toutes les Parties Prenantes est une condition nécessaire pour la rentabilité de cette démarche. Mais un désengagement social de l'entreprise peut constituer une perte de pouvoir social.

A en croire certains répondants, les raisons qui empêchent l'intégration d'une démarche socialement responsable sont liées essentiellement au manque de latitude financière et de manœuvres des dirigeants en matière financière. Ces répondants ajoutent que d'autres réticences sont associées à l'influence des Parties Prenantes, aux caractéristiques organisationnelles et à l'accès aux ressources, aux vertus du dirigeant.

Nous retrouvons également dans les opinions formulées par les répondants, l'affirmation que la RSE est source de fierté pour les employés : « *Ah, complètement. Oui, moi, ça me rend fière de travailler pour une entreprise qui fait ça.* » (Répondant 3). Ajoute un autre répondant : « *Je ne sais pas, mais c'est vrai quand... Par exemple, quand je vois les gens qui viennent travailler*

---

<sup>49</sup> Ce qui correspond à la performance environnementale (traitement et rejet des déchets, consommation d'énergie, sécurité des produits et émission de gaz à effet de serre), la performance économique (efficacité productive et coûts de production), gestion de fonds éthiques, rentabilité des capitaux) et performance sociétale (recrutement, formation et carrière, parité et non discrimination, normes, code de conduite, engagements, motivation, climat social et conflits).

*dans cette entreprise, entre autres, pour des projets de Responsabilité Sociale, et cette fierté de dire : « Peut-être que moi aussi, je vais pouvoir aider un petit peu », je trouve que c'est vraiment quelque chose à laquelle les entreprises devraient penser » (Répondant 16). Un autre interviewé ajoute : «...mes collaborateurs se comportent d'une manière responsable et pensent au profit de l'entreprise, (...) ils ne sortent jamais de leurs bureaux en laissant leurs ordinateurs et lampes allumés par exemple. 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. La RSE, c'est aussi la responsabilité de l'entreprise envers les employés pour qu'ils soient responsables envers l'entreprise... » (Répondant 8). Cela signifie que les employés qui perçoivent leur entreprise comme socialement responsable vont jusqu'au développement de certains comportements de citoyenneté organisationnelle pour récompenser leur entreprise de ses efforts en matière de protection de l'environnement et de l'amélioration des conditions de travail. Ceci confirme que cette relation d'échange entre employés et entreprise rejoint ce qui a été évoqué dans notre partie théorique concernant les mécanismes de la théorie de l'échange social.*

Nos répondants ont aussi développé un sentiment de fierté uniquement parce qu'ils appartiennent à leur entreprise connue pour son engagement socialement responsable. Ce genre de sentiment, selon des études empiriques antérieures conduit à une identification organisationnelle en suivant les mécanismes de la théorie de l'identité sociale. Pour ces répondants, la RSE s'inscrit dans un contrat moral gagnant-gagnant qui engage une responsabilité mutuelle entre l'entreprise et les employés. Mais il est à remarquer que des efforts en matière de RSE sont entrepris par certaines PME surtout dans le recyclage des rebuts de matières plastiques, de matières premières utilisées. Ce qui signifie que les actions socialement responsables semblent étroitement liées à certaines activités de certaines PME.

Certains témoignages expriment cette idée que le fait d'être employé d'une entreprise engagée dans des projets RSE permet de se sentir soi-même utile et contributeur pour le bien d'une certaine manière. La politique RSE de l'employeur donne aux employés l'occasion de matérialiser leur envie d'aider, de l'incarner dans ce que fait leur entreprise. Cela, quand bien même ces employés ne seraient pas effectivement engagés à titre personnel, de façon concrète, dans ces projets RSE.

La RSE menée par tout employeur fait donc rayonner ce sentiment d'utilité sociale auprès de ses employés.

Le fait que les employés puissent se sentir en harmonie avec les valeurs de leur entreprise contribue à leur implication professionnelle : « *Quand on travaille ici, en général, on est extrêmement engagés, on se sent souvent...Enfin en tout cas, les gens qui progressent ici et qui se sentent bien ici partagent souvent un engagement et une fierté d'appartenir à une organisation digne* » (Répondant 22), cela renvoie à la fidélisation des employés envers leur employeur. Par conséquent, la politique RSE est annoncée comme un élément qui donne envie de rester dans cette entreprise, de ne pas candidater ailleurs.

De même, nous avons noté que pour certains répondants, la RSE entraîne une amélioration des relations humaines à l'interne, ce qui se traduit par la formation de bonnes relations entre les employés et d'un sentiment d'appartenance à leur entreprise au sein du milieu de travail. Nos interviewés nous ont aussi mentionnés que la RSE fait en sorte que leur entreprise s'implique dans leur communauté et a, par conséquent, un apport financier et humain important dans la société où elle opère.

Nous pouvons en déduire que non seulement les employés des PME béninoises connaissent la RSE et sont conscients de son existence mais ils sont aussi pris en compte dans les actions socialement responsables. Ce qui traduit que leur perception de la RSE est déterminante.

## **1.2. La perception de la RSE et de ses dimensions (économique, sociale, sociétale et écologique) par les employés**

Notons que le niveau de communication en interne et la perception des dimensions de la RSE par les employés sont très subjectifs d'une entreprise à une autre. Ceci dépend de plusieurs facteurs notamment, la taille de l'entreprise et son degré d'amélioration dans la démarche stratégique RSE, mais spécifiquement du degré de confiance accordé au management.

Les efforts de l'entreprise en matière de RSE sont généralement appréciés par les interviewés, qui développent même un sentiment d'attachement et d'identification à l'entreprise à tel enseigne que l'un de ces interviewés évoque : « *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 l'entreprise à ses employés renforcent leur fidélité envers elle* », il rajoute « *personnellement, je considère que la RSE est la clé de la performance* » (Répondant 10). Mais d'autres PME capitalisent sur un apprentissage à travers des institutions leur offrant des outils pour mettre en œuvre une démarche RSE bien structurée. « *Evidemment oui, être socialement responsable est la chose la plus importante que cette 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 (...) »* (Répondant 4). Ce point de vue est consolidé par l'idée de Wood (1991) : « Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Mais, le niveau de réactivité par rapport à chaque Partie Prenante est évalué sur une échelle comprenant quatre (04) dimensions : réactive, défensive, accommodation, proactive (Clarkson, 1995). Sur ce point, quelques interviewés ont connaissance d'organismes de certification ou des normes en vigueur en matière de RSE. Ainsi, ils se disent qu'il s'agit d'un nouveau concept à la mode parce qu'il n'est pas très connu tant sur le plan théorique que dans les pratiques de gestion des entreprises. Cependant, d'autres estiment que les préoccupations économiques empêchent le développement de la RSE au sein de l'entreprise. Cette opinion est largement répandue dans la littérature car certains considèrent qu'il s'agit d'un frein pour les PME qui se battent pour la survie au détriment de la mise en place des pratiques de RSE.

Par ailleurs, confrontant le discours à la réalité, nous avons constaté que certains répondants, même s'ils en ont une idée générale, ne parviennent pas à définir la responsabilité sociale, ou bien se heurtent à une pléthore de définitions et de concepts, les laissant dans la vague ou dans l'impossibilité d'en comprendre les fondements. « *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* » (Répondant 21). Ce qui veut dire qu'au niveau de chaque PME enquêtée, l'employé se préoccupe de la nécessité des actions de RSE même si d'autres définissent la RSE selon leur propre point de vue et considèrent leur définition comme plus importante car elle traite d'un thème particulier qui les touche et qui les concerne plus qu'un autre.

D'autres répondants font référence au caractère mimétique des principes et valeurs mais sans production des 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, dans l'entreprise, nous sommes subordonnés aux principes de transparence et du*

*respect des droits de ses Parties Prenantes, à savoir par exemple les questions liées à une équité à travers la politique de rémunération et la visibilité sur le plan de carrière » (Répondant 36).*

Sur ces substances, 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'affaires. Il est frappant de constater que les répondants ont fait référence à l'éthique, l'équité, le respect d'autrui, la transparence, la responsabilité vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des employés, des apporteurs, de l'environnement, (...) alors que d'autres répondants perçoivent que ces références sont en décalage et en incohérence avec les discours. Car, les discours des employés sont caractérisés par la performativité et exposeront aux risques d'engendrer des écarts par rapport aux résultats à produire. Autrement dit, les valeurs centrales qui prédominent dans les PME sont celles du bien commun et de la solidarité corporative.

Nous observons également que les répondants ont une grande préoccupation pour l'entourage social et écologique, l'éthique commerciale et les bonnes pratiques commerciales et de travail, sans oublier un besoin évident de montrer son meilleur profil à la société. C'est-à-dire que la RSE reconquiert un ensemble de théories et de pratiques pouvant admettre la responsabilité des entreprises envers la société et l'environnement naturel, leur responsabilité pour le comportement de ceux avec lesquels elles opèrent et la nécessité pour les entreprises de gérer leurs relations avec la société, tant pour des raisons de viabilité commerciale que pour apporter de la valeur à la société (Blowfield et Frynas, 2005).

Le fait d'être amendé pour pollution peut être un déclencheur d'action visant à mieux atteindre ses objectifs sociaux. *« Je pense qu'on a une responsabilité au niveau écologique. On a d'ailleurs été amendé, je ne vous le cache pas ! On ne savait même pas qu'on polluait, c'est remonté jusqu'à nous » (Répondant 12).*

Les interviewés proposent également de prêter attention à l'environnement de travail et à l'entente des employés. Selon eux, les comportements envers l'employé sont relatifs au niveau de la compétence de l'employé lui-même, de son honnêteté et le fait qu'il se responsabilise.

Dépasser les exigences des conventions collectives est un moyen d'atteindre l'objectif social de responsabilité sociale envers les collaborateurs. *« Si l'on parle de l'intérieur de l'entreprise, je pourrais dire qu'on offre des conditions qui sont tout à fait intéressantes pour les collègues collaborateurs. Elles sont intéressantes dans le sens où effectivement, il existe certaines conventions collectives dans notre métier et on va au-delà, disons de ce qui est caractéristiques*

*principales demandées dans les conventions donc d'une certaine façon je pense que là il y a un respect qui existe » (Répondant 26).*

Une responsabilité vis-à-vis de la clientèle est communément ressentie par les employés. Le conseil au client implique une responsabilité et le développement d'une relation à long terme avec le client. *« Lorsque l'on donne un conseil à un client, cela implique immédiatement une responsabilité dans le sens où le client est un partenaire. Nous allons essayer de construire une relation à long terme avec lui » (Répondant 9).*

Dans le corpus, on retrouve le fait de ne pas toujours pouvoir choisir ses partenaires et qu'il n'existe pas de transparence dans les conditions de travail. Le principal moyen d'action est que le fournisseur se responsabilise et qu'il prenne conscience du produit qu'il aide à développer. La passivité dans le contrôle des partenaires est à la fois un concept d'explication et un concept de conséquence. Le partenariat engagé est le moyen d'action utilisé par l'employé de l'entreprise pour atteindre ses objectifs sociaux. *« Ce partenariat s'est développé et ce qu'il s'est passé c'est qu'on a réussi à intéresser tous les partenaires dans la chaîne. Cela s'est développé dans un premier temps avec l'écologie puis on est allé dans le social. On a un véritable partenariat et dans le pire des conflits, on restera partenaires » (Répondant 5).*

Certains répondants ont également relevé que *« l'entreprise se doit d'être responsable (...) c'est une notion d'avertissement des impacts que l'entreprise peut avoir sur la société » (Répondant 17).*

Pour d'autres, l'identification des Parties Prenantes est *« essentiel, sinon (...) c'est la banqueroute » (Répondant 7)* et que la finalité pour l'entreprise est de *« rester en vie ! Et pour cela, elle doit innover et avoir une vision vers l'avenir » (Répondant 33).*

Ces employés ont également mentionné qu'ils rencontrent certaines difficultés dans l'appréciation du retour sur investissement de leur action. Il a été relevé également qu'un dialogue soutenu avec les collaborateurs est d'autant plus important lors de choix stratégiques de l'entreprise : *« le dialogue permet de favoriser les changements et toute entreprise dans sa croissance sera amenée à effectuer des changements » (Répondant 1).*

Signalons que le management de la RSE en interne est vu non pas comme une contrainte managériale et organisationnelle consommatrice de coûts et de temps, mais plutôt comme une activité permettant à l'entreprise de dégager des bénéfices directs et surtout indirects. De même,

la gestion des aspects environnementaux et sociaux est considérée comme une tâche bénéfique pour l'entreprise, tant sur le plan écologique que sur le plan humain et la sûreté des personnes.

Plus qu'une simple prise en compte du contexte et de l'environnement de l'entreprise, la RSE intègre toutes les actions humaines, sociales, environnementales qui sont à identifier comme positives et libidineuses.

En somme, l'exercice de la RSE nécessite une bonne perception non seulement de l'environnement de l'entreprise mais aussi des pratiques RSE pour établir un équilibre respectueux des intérêts des employés et des autres Parties Prenantes.

### **1.3. La perception par les employés de la RSE orientée vers les acteurs sociaux et non sociaux**

Nos investigations auprès de nos interviewés nous ont permis de réaliser que certaines PME ont mis en place des programmes pour apprécier l'impact des pratiques de RSE sur l'environnement naturel. A cet effet, un des employés interviewés a affirmé : « *Je pense que l'entreprise, dans laquelle je travaille, met en œuvre des programmes spéciaux pour minimiser ses actions négatives sur l'environnement naturel. Elle investit investit pour créer une vie meilleure et vise une croissance durable pour les générations futures. Elle se conforme toujours à la loi* » (Répondant 19). D'autres PME adoptent des pratiques responsables concernant le stockage, l'utilisation et l'élimination des déchets au travail. Comme l'estime un de nos enquêtés : « *Notre entreprise réduit sa facture énergétique, gère les nuisances sonores et recycle ses déchets pour protéger l'environnement naturel* » (Répondant 35).

Ces différents verbatims corroborent les travaux de Gunningham et al (1997), Aragon-Correa et Matias-Reche (2005) qui ont démontré que les pratiques socialement responsables envers l'environnement préoccupent plus les PME contemporaines. Ces pratiques sont assimilées à une source potentielle de gains de productivité (Hitchens et al, 2005 ; Simpson et al, 2004) et elles contribuent à la réduction des coûts de production (Schneider-Maunoury, 2000).

Par ailleurs, en nous basant aussi sur les déclarations d'autres interviewés, nous avons pu constater que les actions de leur entreprise en matière de responsabilité sociale sont orientées vers les organisations non gouvernementales travaillant dans des domaines problématiques. Ainsi, le répondant 16 confirme : « *Mon entreprise aide la communauté à résoudre les problèmes à partir des actions liées à la RSE en participant à des projets de réinsertion professionnelle par l'entremise d'ONG* ». Ce volet semble également bien perçu par d'autres

répondants : « Mon entreprise contribue aux campagnes et projets qui favorisent le bien-être de la société. Elle se soucie de ce qui arrive à la communauté dans laquelle elle opère et prend en charge les besoins de la communauté et des individus externes. Ainsi, elle valorise son rôle en interaction avec la communauté » (Répondants 8, 15 et 27).

Un n<sup>ième</sup> répondant indique que les employés ont généralement une bonne perception de la RSE en s'exprimant de la manière suivante : « *Les gens sont très satisfaits. En tout cas, pour ma part, je n'ai pas entendu de commentaires négatifs. (...). Il y a une certaine satisfaction, un certain bien-être* (Répondant 10).

Nos entretiens ont confirmé les travaux de recherche de Spence et Schmidpeter (2003) et Jenkins (2006) qui soutiennent que l'engagement sociétal des PME se matérialise principalement à travers l'engagement communautaire, même si ces pratiques ne représentent pas une source directe de profit pour les PME. De plus, Joseph (2000), Sen et Cowley (2013) ainsi que Jamali et al (2015) ont montré dans leurs travaux de recherche que l'engagement communautaire occupe le premier rang des responsabilités des PME qui sont fortement enracinées dans leurs collectivités.

En somme, ces verbatims sur la perception des employés nous donnent une bonne idée du ton des récits qui circulent sur les pratiques de RSE orientées vers les acteurs sociaux/non sociaux.

#### **1.4. La perception par les employés de la RSE orientée vers les consommateurs**

Le contenu de certains de nos verbatims nous a permis de réaliser que la plupart des répondants avaient peu de visibilité sur les activités de RSE orientées vers les consommateurs et s'efforcent à remédier à cette tendance en s'engageant dans les pratiques vertueuses pour faire rayonner la RSE. Nous en avons pour preuve, un employé qui affirme : « *Notre engagement, à servir nos clients dans les meilleures conditions de qualité produits-services et le soin accordé à l'ensemble de nos partenaires, devraient nous inciter à œuvrer pour promouvoir la culture RSE au sein de nos différentes directions et unités de production et à veiller sur son déploiement auprès des parties intéressées sous notre sphère d'influence* », dit le Répondant 10 pour qui cet engagement constitue la pierre angulaire du projet d'entreprise. Dans le même registre, un autre employé déclare : « *La RSE nous aurait permis de faire évoluer la culture de l'entreprise, d'une culture administrative vers une culture de la performance qui est nécessaire à notre ambition internationale* » (Répondant 27). Un autre employé avance : « *Notre entreprise n'a pas toujours placé la satisfaction de ses clients, la santé et la sécurité de ses collaborateurs, la*

*sécurité sanitaire de ses produits, la protection de l'environnement, la prévention de la pollution et le dialogue avec l'ensemble de ses Parties Prenantes, au cœur de ses stratégies de développement durable. Aujourd'hui, elle s'y applique dans le respect des exigences de la loi et du code d'éthique et met l'accent sur le soin accordé aux partenaires notamment les agriculteurs. L'enjeu pour nous est de sécuriser l'amont agricole et de remplacer l'importation par la production locale » (Répondant 6).*

Les relations entretenues entre les consommateurs et les entreprises évoluent face à un monde confronté à une plus grande mobilité physique et intellectuelle (réseaux sociaux, associations de consommateurs, achats utilisant les nouvelles technologies) mais également face à une prise de conscience de l'impact des consommations sur l'environnement et sur l'Homme. Les entreprises perçoivent alors la nécessité de veiller à la qualité des biens et services qu'elles offrent. Il y a une grande référence aux normes qualité et sécurité des aliments mobilisées par les entreprises pour apporter la preuve de maîtrise de la qualité et de la salubrité de leurs produits. En effet, les déclarations de certains de nos répondants sont illustratives de cette réalité. Le répondant 16 explique : *« Comme je l'ai évoqué précédemment, mon entreprise est fidèle à son engagement historique en faveur d'une nutrition saine, car elle est en effet convaincue que l'alimentation et la nutrition sont essentielles à la santé et au bien-être durable de tous ses clients. D'un autre côté, la qualité et la sécurité sanitaire de nos produits constituent un enjeu économique et sociétal majeur. Assurer la qualité et la sécurité alimentaire de nos produits de la production, de la transformation et des pratiques commerciales tout au long de ces chaînes est un véritable défi. C'est pourquoi notre entreprise continue progressivement d'intégrer dans son système de management, un ensemble de normes et labels d'une portée internationale, pour répondre aux questions et exigences en terme de sécurité et de qualité associées aux chaînes de valorisation agro-alimentaires »*. Un autre en rajoute : *« Tout cela explique l'importance qu'occupe la qualité et la sécurité des produits au sein de notre entreprise et par conséquent combien compte la santé et la sécurité des consommateurs aux yeux de notre entreprise. Puisque la sécurité du produit touche l'image et la rentabilité de la société alors la direction envisage de réussir le produit pour répondre aux exigences du marché et non à celles des consommateurs (.....) »* (Répondant 19). Sous cet angle, Lindgreen et al (2009a) ainsi que Murillo et Lozano (2006) nous rappellent que la majorité des pratiques de RSE est concentrée sur la dimension interne de la RSE.

Nous avons réalisé que bon nombre de nos répondants ne percevaient pas les avantages de la mise en application des pratiques RSE jusqu'à ce que leur entreprise ou d'autres entreprises y adhère(nt).

### **1.5. La perception par les employés de la RSE orientée vers les employés**

La communication en interne au sein des PME s'organise par des réunions d'autant plus que le dialogue entre les employés est déterminant dans la mise en place d'une vision transparente des projets de l'entreprise. La RSE est un projet qui exige une meilleure collaboration des employés afin qu'ils puissent développer un sentiment d'appartenance à leur entreprise. Comme le témoigne l'un de nos répondants : « *Lors des réunions avec les responsables, j'ai toujours insisté sur l'importance de la communication en interne car le maintien d'un niveau assez élevé de communication en interne sur les activités de l'entreprise permet de développer le sentiment d'appartenance chez les collaborateurs. Dans les cas de restructurations ou de changements organisationnels, l'entreprise offre à ses collaborateurs une vision transparente de ses projets et de leurs impacts sur l'entreprise* » (Répondant 17). Ce genre de sentiment, selon des études empiriques antérieures conduit à une identification organisationnelle des employés.

De plus, en optant pour la RSE, les PME s'engagent à favoriser une communication directe afin que s'établisse un climat de confiance réciproque et à informer les collaborateurs des orientations futures de l'entreprise, de l'évolution de son environnement, des contraintes internes et externes. Un interviewé nous le confirme par sa déclaration : « *Selon moi, l'entreprise doit s'engager à établir un climat de confiance entre nous les employés afin que tout le personnel puisse avoir un sentiment de stabilité et puisse se sentir traité équitablement, quels que soient les grades et fonctions* » (Répondant 36).

Les notions de l'engagement citoyen, de la mobilité sociale et de la responsabilité sociale sont perçues de plus en plus par les employés. L'engagement des employés dans des actions d'intérêt général pendant leur temps de travail est très valorisant et renforce la fierté d'appartenance à une même famille. Par conséquent, l'engagement dans une démarche de RSE permet d'améliorer l'image et la réputation de l'entreprise et de ses employés vis-à-vis du public. Les propos du répondant 29 en sont l'illustration : « *Mon entreprise partage la même vision et les mêmes valeurs qui s'articulent autour de la fidélité, de l'innovation, de l'engagement, du respect et de la solidarité* ».

Plus précisément, deux répondants ont insisté sur les valeurs véhiculées par le respect et la solidarité. Voici leurs déclarations : « *Le respect est une valeur intrinsèque à la cohésion de nous les collaborateurs car elle traduit l'écoute, la tolérance, l'humilité et la considération que notre entreprise inculque continuellement entre elle-même et l'ensemble de ses collaborateurs, et entre les collaborateurs eux-mêmes* » (Répondant 7) ; « *Notre entreprise prône la solidarité entre nous les employés en insistant sur le partage, l'esprit d'équipe, le soutien collectif et la synergie entre les différents collaborateurs et entités afin de garantir la réussite de chacun et l'atteinte de ses objectifs (...)* » (Répondant 1).

D'autres répondants relèvent la priorité de leurs besoins et volontés pour assurer un équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle. Dans ce cadre, des formations sont assez régulièrement planifiées selon les besoins des employés. Les déclarations des répondants 26 et 15 sont justificatives : « *Il y a les primes, une bonne ambiance, des formations et le respect de chacun* » (Répondant 26) ; « *Le délégué du personnel m'a notifié que nous bénéficions de nos droits légaux, mais aussi d'autres avantages accordés par l'entreprise indépendamment de la loi et de la réglementation* » (Répondant 15).

Entre autres, certaines PME garantissent un environnement de travail adéquat à tous leurs employés et combattent toutes formes de discrimination à l'exception du recrutement des handicapés. « *En tout cas, mon entreprise n'a jamais embauché un handicapé (...) et pourtant il y en a qui ont souscrit à des postes vacants alors qu'ils ont le profil nécessaire* » (Répondant 22).

Il en résulte que les pratiques RSE des PME sélectionnées dans le cadre de notre recherche sont de nature à réduire de façon significative les conflits entre les employés eux-mêmes de même qu'avec leur instance dirigeante. A cette seule condition, ils seront animés d'un sentiment de confiance vis-à-vis de leur employeur et auront une bonne image de leur entreprise (Brammer et al 2007 ; Rupp et al, 2006 ; Aguilera et al, 2007 ; Peterson, 2004). Ainsi, les employés auront un sentiment de reconnaissance envers leur entreprise et éprouveront le besoin de se bâtir une relation durable qui repose essentiellement sur le désir de réciprocité (McKensie et al, 1998). Cette situation est également de nature à augmenter leur rendement au travail, baisser de façon considérable le taux d'absentéisme et gérer ainsi les problèmes de turnover des employés (Organ et Ryan, 1995 ; Saari et Judge, 2004 ; Wegge et al, 2007).

De nos verbatims, nous avons constaté que les employés perçoivent de plus en plus les pratiques de RSE engagée par leur entreprise lorsque les actions les concernent directement.

En définitive, nous pouvons conclure que les employés interviewés sont conscients des pratiques de RSE initiées par leur entreprise et orientée vers eux-mêmes et qui vise aussi bien les acteurs sociaux/non sociaux que les consommateurs avec une perception limitée.

## 1.6. Les pratiques de la RSE

En matière de RSE, les PME investiguées réalisent des actions socialement responsables envers plusieurs Parties Prenantes, dont les acteurs sociaux/non sociaux, les consommateurs et les employés. Ces actions sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau 25:** Les pratiques de la RSE dans les PME béninoises

Les acteurs ciblés	Pratiques socialement responsables dans les PME béninoises
Les acteurs sociaux/non sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le respect de l'environnement par une attention à la nature, à l'écologie, à la pollution, à l'énergie, aux déchets, au recyclage, etc.</li> <li>- Les aides envers les personnes en difficulté, les jeunes, les handicapés et leur intégration, etc.</li> <li>- Un engagement fort de la lutte contre la discrimination, la précarité et l'exclusion.</li> <li>- Un engagement fort pour favoriser l'embauche des handicapés, la parité homme/femme, l'accès des services annexes aux employés pour les fidéliser.</li> <li>- La fourniture d'un environnement de travail sûr et sain à tous les employés afin de lutter contre toute forme de discrimination, et encourager l'emploi des handicapés.</li> <li>- La signature de chartes en faveur de l'égalité des chances et la mise en œuvre de partenariats avec le secteur public et les associations.</li> <li>- La réduction des émissions de gaz carbonique.</li> </ul>
Les consommateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La contribution à la protection de l'environnement des activités des entreprises sur la société.</li> <li>- La réalisation d'enquêtes pour évaluer la qualité des services offerts aux clients.</li> <li>- La prise en compte des opinions des clients pour satisfaire à leurs attentes.</li> <li>- La promotion du dialogue social.</li> <li>- La contribution à l'amélioration du climat social.</li> </ul>
Les employés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mise en place de code de bonnes conduites, d'un plan d'amélioration des conditions de travail, d'une politique diversité en matière de recrutement.</li> <li>- Le développement de la promotion interne, de l'employabilité des salariés, de partenariats avec des organismes de formation, du temps partiel choisi, de programmes de conciliation travail-vie privée-vie familiale, d'actions en faveur de l'engagement bénévole, d'actions de reclassement des employés, d'actions en faveur de l'insertion des travailleurs handicapés, d'action de maintien dans l'emploi des seniors.</li> <li>- Le renforcement de l'équité interne/externe des rémunérations.</li> <li>- la reconnaissance des compétences acquises.</li> <li>- L'anticipation des conséquences sociales des choix stratégiques.</li> </ul>

Source : Réalisation personnelle, 2019

Au cours de notre entrevue, un répondant a souligné non seulement l'importance des implications de responsabilité sociale dans les relations entre collègues, mais également que les initiatives de RSE le rejoignent personnellement, au-delà du cadre professionnel : « *La responsabilité sociale est utile à l'interne car tu vois tout le monde avec un sourire. Nous sommes dans un business (...). Quand tu es dans ça, ça te détache et ça te ramène à la réalité de tous les jours. Je réalise que je suis dans un monde où il y a plus de ressources (...) et de retourner dans un monde où ce n'est pas donné et où c'est difficile (...) parce que j'ai grandi*

*dans un monde un peu plus difficile alors ça me ramène à ma réalité, mais aussi à la réalité de ce qu'est le monde » (Répondant 10). Ceci présente un récit d'une expérience personnelle liée à la RSE. Ce qui nous permet de dire que ce répondant associe effectivement une action corporative à son expérience personnelle et trace un lien grâce à la responsabilité sociale, entre l'individu qu'il est aujourd'hui au sein de son entreprise, et celui qu'il était dans le passé. Tout ceci nous permet d'identifier un autre répondant qui témoigne ceci : « Les expressions des gens et la façon dont ils racontaient leurs histoires, vous pouvez dire qu'ils passaient un bon moment. Ils me disaient juste ceci, je n'étais même pas là pour le voir, mais ils me le disaient et je pouvais sentir leur passion » (Répondant 7).*

Nous pouvons donc remarquer que les employés s'approprient leur expérience de la RSE en la reliant à leur vie personnelle et qu'ils la partagent avec leurs collègues.

D'autres répondants ont indiqué que certains récits qui circulent au sein de l'entreprise peuvent provenir non seulement de l'expérience vécue lors des implications sociales de l'entreprise, mais également de la manière dont les employés s'identifient personnellement à ces initiatives. Ainsi, nous pouvons comprendre que les récits liés à la responsabilité sociale qui circulent au sein de l'entreprise peuvent découler non seulement de l'expérience de la RSE de l'employé, mais aussi de son histoire personnelle qu'il lie avec son expérience de RSE.

### **1.7. Le processus d'identification des employés**

Comme l'a expliqué dans la littérature, Ashforth et Mael (1989) avancent que quatre (04) principes sont pertinents pour définir le phénomène d'identification d'un individu à un groupe. Premièrement, l'identification est une construction cognitive et donc, elle n'est pas nécessairement liée à l'adoption d'un comportement précis. Deuxièmement, l'individu expérimente personnellement les réussites et les échecs d'un groupe lorsqu'il s'y identifie. Ensuite, les auteurs précisent que l'identification, qui réfère à ce que la personne est (« je suis »), est différente de l'intériorisation qui fait référence à l'adoption de valeurs (« je crois »). Finalement, ils avancent que l'identification implique une comparaison par rapport à un référent social, c'est-à-dire, dans le cas présent, que l'employé doit se comparer à autrui ou à une autre organisation pour s'identifier.

Nous remarquons que les verbatims issus des déclarations des répondants montrent que l'identification est effectivement une construction cognitive puisque nos répondants sont conscients de leur appartenance à une entreprise et qu'ils se perçoivent comme des membres de leur entreprise : « *Nous faisons partie d'un monde où il y a plus de ressources c'est-à-dire nous*

*sommes dans un monde où il y a plus de ressources » (Répondant 2). Ce qui nous a permis de constater que ces répondants comparent la situation dans laquelle ils sont aujourd'hui en tant qu'employés de l'entreprise à leur passé oisif. En liant leur expérience actuelle de la RSE à leur passé, ils se l'approprient personnellement.*

Notons aussi que, si les répondants s'identifient à leur entreprise et qu'ils soutiennent les journées portes-ouvertes, ils ne nous donnent aucun indice à l'effet que son comportement ou ses valeurs au quotidien aient été modifié(es) par l'entreprise. Alors, nous pouvons avancer que les répondants s'identifient à leur entreprise sans pour autant avoir intériorisé les valeurs liées aux actions socialement responsables. De plus, ces répondants mentionnent qu'ils éprouvent une satisfaction et un certain bien-être. Les sentiments qu'ils nous ont partagés correspondent plus au sentiment d'être (*je suis satisfait, je ressens un certain bien-être*) qu'à l'intériorisation de valeurs. Ce qui nous permet de déduire que l'intériorisation n'est pas nécessaire pour permettre l'identification.

Nous constatons également que, bien que certains répondants apprécient ce qu'apportent les actions socialement responsables, les valeurs qui y sont liées ne sont pas intériorisées puisqu'elles ne se répercutent pas au quotidien dans l'entreprise. En effet, les employés semblent se représenter leur entreprise de manière positive lorsqu'ils établissent un lien entre les activités et les organismes soutenus par celle-ci et qui agissent ici à titre de référent social. Nous déduisons que les employés adoptent réellement les causes auxquelles ils sont assignés et ils expérimentent personnellement les réussites qui découlent des journées portes-ouvertes.

D'après nos corpus, tous les participants ont révélé que les employés apprécient les implications sociales de l'entreprise puisque les commentaires sur les actions de responsabilité sociale sont excellents, à en croire un répondant : *« Je crois que, de manière générale, la perception est très bonne. C'est une belle cause et c'est très plaisant comme activité. Tout le monde se retrouve ensemble. Nous sommes souvent sollicités mais en demandant de l'argent. Là, c'est bien parce qu'on sent qu'on peut faire quelque chose en s'impliquant directement, en donnant du temps plutôt que de l'argent. C'est plus porteur comme geste et je crois que ça rend tout le monde fier, le fait de s'associer à des organismes qui font vraiment une différence » (Répondant 19).*

Ces échanges, qui témoignent de l'appréciation de l'implication sociale à l'interne, nous indiquent que les employés soutiennent les initiatives liées aux actions socialement responsables et sont convaincus des véritables motifs des activités de RSE. Ils peuvent donc être plus susceptibles de s'engager dans des activités de plaidoyer au nom de leur entreprise,

agissant en tant qu'ambassadeurs de bonne volonté pour améliorer sa réputation. Dans cette perspective, le processus d'identification est d'autant plus évident que les opinions des employés sur les caractéristiques de la RSE pratiquée dans leur entreprise constituent un critère d'analyse.

De manière générale, nous pouvons conclure que la RSE active le processus d'identification qui mène à la formation de l'identification organisationnelle. Ainsi, les récits liés tant à la perception qu'aux expériences vécues de RSE nous démontrent que les implications sociales mènent à une identification des employés à leur entreprise.

### **1.8. Les opinions des employés des PME sur les caractéristiques de la RSE (substantive ou symbolique)**

Le traitement des données part du postulat que les employés dans les PME sont engagés dans un processus où les *stimuli* environnementaux sont immédiatement et intuitivement triés en termes d'approches (bien ou mauvais) enracinés dans des jugements réflexifs moraux. Cela nous permet d'intégrer des facteurs d'influence personnels et sociaux dans l'analyse.

Ce faisant, nous tenons compte des différences relatives aux prédispositions des individus à faire confiance et à soutenir l'entreprise dans son engagement RSE.

#### **1.8.1. La nature de la RSE pratiquée dans les PME béninoises**

La majorité de nos répondants ont souligné que les discours viennent souvent exprimer des intentions garnies d'éléments de promesse et d'engagement. Ces discours mettent les directions d'entreprise dans une forme de circularité « *discours-éléments de réalité produits par le discours* ». Ici, nous faisons référence à la citation de Pesqueux (2011) : « *La RSE peut être considérée comme un discours au sens plein du terme, c'est-à-dire venant créer les « éléments de réalité » allant dans le sens du discours, mais aussi comme « prison » des directions de grandes entreprises, prisonnières de ce discours dans une forme de circularité « contenu du discours, éléments de réalité produits par le discours »* ». Par ailleurs, certains répondants perçoivent la RSE comme un ensemble de discours et d'actes orientés principalement sur l'attention portée par les entreprises à l'égard de la dimension économique et légèrement sur les impacts de l'environnement et de la société.

En général, nos répondants signalent que les discours émanant des tops management sont dotés de performativité et ne se concrétisent que par des actions aux faibles valeurs ajoutées par souci

d'une recherche de légitimité sociale et/ou d'une image de marque. Cependant, les porteurs des discours oublient qu'ils sont sujets aux perceptions des employés qui pourraient être affectés par un sentiment de méfiance.

Notre corpus des données nous permet d'affirmer que les employés d'une même entreprise ont des attributions différentes dans une même démarche RSE. Pour certains employés d'une PME, « *l'entreprise se soucie du bien de la communauté* » (Répondant 30) pour d'autres, « *je ne peux même pas compter sur l'entreprise... elle ne se soucie que de faire des profits* » (Répondant 4). Cela peut s'expliquer par l'expérience de chaque employé dans l'entreprise et de son degré de proximité avec le dirigeant dans les petites entreprises « *je suis le frère du directeur... je peux compter sur lui à tout moment* » (Répondant 24).

Il nous a été donné de constater que deux entreprises peuvent s'engager dans une même initiative RSE pour des raisons différentes : l'une pour le bien commun et l'autre pour légitimer ces actions et favoriser sa profitabilité. Ainsi, chaque initiative de la RSE a la même probabilité d'être considérée comme symbolique ou substantielle. Les chances de succès de telles initiatives RSE dépendent en grande partie de la confiance des employés. Cette dernière est façonnée par les expériences d'emploi antérieur obtenu au sein d'autres entreprises et implique de nouvelles considérations sur les traitements futurs (« *...où j'étais avant, l'entreprise ne se souciait de personne... ici, on sent que c'est différent* » (Répondant 11)). Ce point de vue est cohérent avec les recherches antérieures démontrant une relation positive fondée sur la confiance. Ainsi, les employés qui ont confiance à l'entreprise auront tendance à octroyer à la RSE une valeur substantive. Tandis que ceux qui ne lui font pas confiance, n'accepteront pas facilement les explications sur les initiatives RSE et la sincérité apparente, et accorderont à la RSE juste une valeur symbolique.

### **1.8.2. Les comportements des employés vis-à-vis des PME béninoises**

Notre corpus des données permet de soutenir que les considérations que les employés ont des initiatives RSE de leur entreprise, qu'elles soient substantielle ou symbolique, sont fondamentales pour comprendre quand la RSE perçue conduit à des résultats favorables pour les employés (attirer les meilleurs profils, paraître aux yeux de la société comme légitime...). En plus d'influencer les comportements qui rendent l'entreprise attrayante pour les demandeurs d'emplois potentiels, il est constaté que la RSE a un impact sur les comportements liés aux intentions de renouvellement dans l'entreprise. Par exemple, l'engagement, l'identification..., tous les éléments permettant la rétention des employés sont positivement liés à la RSE.

Nos résultats permettent d'affirmer que ce sont les considérations substantive ou symbolique de la RSE qui conduiront à des attitudes et comportements positifs des employés, ou au mieux resteront neutres, comme le prédit la théorie du signal (Rynes, 1991) stipulant que les individus utilisent l'information qu'ils ont pour faire des inférences sur les événements futurs et le caractère de l'entreprise. Ainsi, nos résultats confirment l'idée selon laquelle les réactions des employés aux événements observés et leurs considérations vont déterminer leurs attitudes et comportements (Cropanzano et Weiss, 1996).

### **1.8.3. L'identité et la moralité des employés**

Le niveau d'identité morale des employés modère la relation entre les considérations de la RSE comme substantive ou symbolique et ses conséquences comportementales. Comme nous pouvons le constater avec l'un des répondants : « *Nous pouvons percevoir les choses différemment... Nous n'accordons pas les mêmes priorités aux choses dépendantes de notre éducation individuelle* » (Répondant 29). L'identité morale devient alors un modérateur car elle englobe les facteurs clés qui façonnent les réponses des employés à la RSE de leur entreprise. Aussi, si on se réfère à la théorie du développement moral cognitif de Kohlberg (1969), les employés évoluent à travers les étapes du développement moral au fur et à mesure qu'ils mûrissent.

Dans notre corpus des données, les personnes ayant un niveau de scolarité plus élevé comme ayant suivi des formations ou séminaires sur la RSE réagissent différemment aux considérations symbolique ou substantive de la RSE. Un autre répondant en apporte la preuve : « *Depuis que j'ai suivi un séminaire sur le développement durable... j'ai un autre regard sur la question* » (Répondant 14). Cela nous amène à dire que les employés ayant une certaine culture en matière de RSE sont plus susceptibles de prendre en considération les pratiques morales et éthiques des entreprises et à les considérer comme importantes. Ceci rejoint les conclusions des travaux d'Aquino et Reed (2002) sur l'identité morale et les comportements moraux.

Notre corpus des données permet de reconnaître que les employés sont différents du point de vue de l'auto-évaluation. Cela aboutira à des considérations différentes de la RSE comme substantielle ou symbolique. Par exemple, les employés qui sont très préoccupés par leur propre situation peuvent être moins enclins aux résultats comportementaux positifs de la RSE. Par contre, les effets négatifs induits par la RSE peuvent être atténués ou inversés par les gains positifs de la réputation ou de l'amélioration des bénéfices de la RSE symbolique dont bénéficient les employés indirectement.

## 1.9. Les appréciations des employés vis-à-vis de la RSE et leur engagement

Notre corpus des données nous a permis de constater que les initiatives RSE de l'entreprise, qu'elles soient substantive ou symbolique, sont influencées par la confiance des employés envers leur entreprise. Leurs expériences sont aussi bien influencées par les expériences vécues dans des emplois antérieurs que par celles de la nouvelle entreprise. Pour un répondant : « *Je suis un soutien familial (...) à certains moments difficiles, l'entreprise me vient en aide (...). Dans ma famille, tout le monde connaît mon Directeur* » (Répondant 2). Ainsi, l'environnement social de l'employé joue un rôle important dans la détermination de ses comportements face à la RSE de son entreprise. Cela se retrouve plus dans les petites entreprises qui sont plus impliquées dans les processus.

Quand les employés passent plus de temps dans l'entreprise, ils accumulent plus d'expériences positives qui renforcent leur sentiment de confiance et ils considèrent que la RSE pratiquée dans leur entreprise est substantive et orientée vers le bien commun. Ce qui justifie l'idée de l'un des répondants : « *Je suis dans l'entreprise depuis une dizaine d'années... cela m'a permis de me faire une idée des initiatives RSE de notre entreprise... trop d'expériences vécues m'ont permis de me forger une véritable idée de l'orientation RSE de l'entreprise* » (Répondant 15). Ainsi, les expériences des employés ont une influence sur les appréciations cognitives de la crédibilité de l'entreprise renforçant ou modifiant par la même occasion leurs appréciations des initiatives RSE de l'entreprise.

Nous pouvons dire que lorsque les employés observent ce que fait leur entreprise engagée dans la RSE, cela peut favoriser les attitudes comme l'identification et l'engagement. Pour un répondant : « *Je suis fier d'appartenir à une entreprise qui se préoccupe du bien commun* » (Répondant 13). Pour un autre : « *Notre entreprise est citoyenne... et je me retrouve dans les valeurs véhiculées* » (Répondant 27).

Nous pouvons affirmer, même si cela n'est pas explicitement énoncé, que ces résultats positifs pour les employés sont liés à des appréciations de la RSE substantive plutôt que symbolique que l'on retrouve principalement dans les PME.

Si nous considérons la RSE symbolique, les employés ne s'identifient pas à leur entreprise lorsqu'ils l'apprécient comme étant impliquée dans une cause sociale ou environnementale principalement pour sa réputation afin d'améliorer son profit. Car, ils estiment que leur entreprise est capable de faire beaucoup plus et de manière désintéressée. Un répondant l'exprime bien : « *Tout ce que l'entreprise fait, c'est pour soigner son image et faire plus de*

*bénéfices (...) C'est dommage, on aurait pu faire plus à l'endroit des villages, des populations... » (Répondant 8).*

Pour ces PME, les employés sont enclins à être méfiants et moins engagés dans l'entreprise lorsqu'elle s'engage de manière intéressée et instrumentale plutôt que substantielle.

### **1.10. La relation entre les employés et la PME**

Notre corpus des données permet d'affirmer que les échanges sociaux dans les PME étudiées sont fortement influencés par la manière dont l'entreprise traite ses employés en s'engageant dans une RSE substantive et non symbolique. Une des preuves en est donnée par l'un des répondants : « *Mon entreprise m'a toujours soutenu (...) et je sais que je pourrai toujours compter sur elle en cas de difficulté* » (Répondant 9). Un autre ajoute : « *Dans l'entreprise, on forme une famille (...) peut être du fait de la petite taille. Entre nous, on se fait confiance et on s'entraide* » (Répondant 3). Cela est observé particulièrement dans les PME. Dans les Grandes Entreprises où la RSE est plus symbolique, les relations entre les employés ne reposent pas toujours sur un sentiment de justice organisationnelle et l'entraide n'est pas très présente entre eux. Cette appréciation est manifeste du point de vue d'un répondant : « *On ne se côtoie pas beaucoup dans l'entreprise...* » (Répondant 16). Ce qui justifie que le traitement que l'entreprise fait à ses employés influence leurs relations d'échange social.

Notre corpus des données nous permet également d'estimer qu'on a une RSE substantive dans les PME et une RSE symbolique dans les Grandes Entreprises. Cela peut s'expliquer par le fait que la PME soit mieux insérée dans les processus sociaux et participe pleinement à la vie de la communauté du fait de sa proximité (géographique, hiérarchique, spatiale...) avec celle-ci.

Dans la Grande Entreprise (GE), les pratiques RSE sont souvent importées et permettent, soit de justifier les bénéfices engagés par les GE, soit de travailler sur la réputation en vue d'améliorer leur profitabilité.

Dans les PME, les employés répondent mieux aux attentes de leurs dirigeants parce qu'ils associent leur leadership à une préoccupation réelle pour répondre aux besoins de la communauté et à une RSE importante.

Dans les GE, les employés associent à la RSE un caractère symbolique, ils sont alors plus judicieux dans les réponses aux demandes des dirigeants en respectant les limites des attentes contractuelles. Dans ce cas, la qualité de la relation entre le dirigeant et les employés sera faible.

### **1.11. L'effet de la perception des employés de la RSE orientée vers les acteurs sociaux/non sociaux sur l'identification organisationnelle des employés**

En observant de près le contenu de nos interviews, nous avons découvert que les employés de certaines PME percevaient les pratiques de RSE orientée vers les acteurs sociaux/non sociaux comme un des éléments déclencheurs de leur identification insoupçonnée à leur entreprise. Pour cela, les conséquences positives engendrées par les actions socialement responsables ont réveillé chez leurs employés ce sentiment d'appartenance, de fierté et par conséquent d'identification à leur entreprise. Nous l'observons bien dans les propos de certains de nos interviewés : « *Je me sens très content du fait qu'à chaque moment où nous abordons une phase d'avancement sur les pratiques de RSE ou sur le développement durable, je trouve que les orientations de mon entreprise sont alignées et compatibles, ce qui nous confère ensemble un sentiment de fierté* » (Répondant 10) ; « (...) *et je ne pense pas pouvoir m'attacher aisément à une autre entreprise de la même manière que je le suis envers celle-ci puisque j'y adhère émotionnellement à ses pratiques RSE essentiellement orientées vers la préservation de l'environnement naturel sous toutes ses formes* » (Répondant 22). Ces propos rejoignent les résultats de la recherche de Rodrigo et Arenas (2008) qui précisent que si les employés sentent que leur organisation se comporte comme un bon citoyen, ils sont fiers d'en faire partie. Par ailleurs, Bartels (2006) rajoute que le concept de l'identification organisationnelle en tant que sentiment d'appartenance semble être un phénomène résultant d'objectifs communs partagés avec les membres de l'organisation.

### **1.12. L'effet de la perception des employés de la RSE orientée vers les consommateurs sur l'identification organisationnelle des employés**

Selon nos verbatims, les PME qui épousent des pratiques vertueuses de RSE à l'endroit des consommateurs, sont en réalité plutôt soucieuses du bien-être de ceux-ci. Ainsi, l'amélioration de l'image de marque des PME, l'augmentation de leur visibilité sur le marché, l'accroissement de leur notoriété, le ciblage des consommateurs, l'élargissement de leur champ d'action et leur démarcation de la concurrence, seraient les principales raisons qui se cacheraient derrière leur engagement social : « Si mon entreprise a les moyens de construire une stratégie RSE, ça serait pour son image de marque » (Répondant 14). Aussi, l'augmentation du chiffre d'affaires et la réalisation d'importants profits enthousiasmeraient-elles des PME pour une démarche de RSE : « C'est pour gagner de l'argent et augmenter leurs ventes » (Répondant 23). De surcroît, la communication sur les pratiques de RSE répondrait aux soucis de cacher les imperfections d'un

produit ou une crise traversée par l'entreprise : « Parfois, le produit peut être de mauvaise qualité par rapport aux produits concurrents mais l'image qu'elle va construire à travers la RSE lui permettra de cacher cette imperfection » (Répondant 34).

Par ailleurs, nous avons constaté dans d'autres verbatims que les interviewés ont mis l'accent sur la compatibilité de leurs valeurs (« convictions », « internalisation » et « adhésion ») avec celles véhiculées par leur entreprise telles que la solidarité, la coopération, le partage et la transversalité. En effet, un des interviewés affirme : « *Je sens que tout le monde est soudé, d'autant que je partage avec eux la valeur de coopération, et j'ai des convictions profondes en cela* » (Répondant 25). De même, un autre rajoute : « *Avec le temps, j'internalise des valeurs qui sont bien pour notre conduite, surtout lorsqu'on nous fait des actions de coaching et de développement personnel...tout ça nous donne une bonne ambiance et on développe une certaine convivialité* » (Répondant 19). Dans la même veine, le répondant 12 a fait référence à la notion de partage qu'il considère important pour la bonne relation entreprise-employé en déclarant que : « *Comme je viens de vous le dire, nous avons des règles d'or, telles que la solidarité, le partage, le respect et la sécurité, l'appartenance, la confiance, l'écoute, et surtout la confidentialité que je partage vraiment avec l'entreprise* ».

Nous observons alors une adéquation des valeurs ou un chevauchement entre les formes de valeurs organisationnelles, lorsque les membres de l'entreprise partagent des valeurs semblables à celles qu'ils attribuent à l'entreprise et qui correspondent à celles que les cadres supérieurs adoptent dans les documents officiels. Selon eux, une telle complémentarité est de nature à assurer le comportement prévisible des membres de l'entreprise, une attitude positive des employés à l'égard du travail et du climat organisationnel, et le succès de l'entreprise. Ces témoignages rejoignent également les résultats de recherche de Rodrigo et Arenas (2008) selon lesquels la perception que l'entreprise a à assumer un nouveau rôle dans la société au sein de laquelle elle opère, amène de nombreux employés, qui auparavant considéraient l'organisation comme un simple lieu de travail, à la considérer comme une institution qui partage leurs propres opinions sociales. Par conséquent, les employés développent une attitude d'identification avec l'entreprise.

### **1.13. L'effet de la perception des employés de la RSE orientée vers les employés eux-mêmes sur leur identification organisationnelle**

La RSE peut être interprétée de différentes façons à travers le prisme de la perception. Elle est représentée comme un construit qui semble subir des variations en fonction de l'entreprise mais

aussi de l'acteur qui en parle (Tahri, 2014). Elle est aussi appréhendée comme une variable contingente. Sa forme et son contenu changent en fonction de la typologie et de l'activité de l'entreprise, mais aussi de la perception de ses employés (Gendre-Aegerter, 2008). Ces différents facteurs témoignent de la pluralité des effets de la perception des employés des pratiques de RSE orientée vers les employés eux-mêmes. Pour différencier ces effets, nous nous appuyons sur les travaux de Rupp et al (2013) et nous séparons les effets de la perception de tiers personnes de ceux de la perception des employés des pratiques de RSE. En effet, les effets des pratiques de RSE sur ces tiers personnes se produisent lorsque les employés perçoivent que l'entreprise s'occupe du bien-être d'autres personnes en dehors de l'entreprise par des actions telles que l'intégration d'avantages sociaux et environnementaux dans ses produits et services (par exemple, le commerce équitable, les caractéristiques durables). Les premiers effets des pratiques de RSE se produisent lorsque l'entreprise traite bien ses employés. Plus précisément, Rupp et al (2013) proposent que les pratiques de RSE puissent avoir un effet supérieur à celui des effets directs (par exemple, justice distributive, soutien organisationnel perçue), car lorsque les entreprises traitent bien les autres, cela envoie un signal aux employés sur le caractère de leur entreprise. Si de tels effets tiers signalent à un employé que son entreprise travaille vers un objectif supérieur, cela lui permettra de trouver un sens à son travail. Un de nos interviewés nous l'explique : « *Mon entreprise se soucie très bien de nous et de la communauté et nous en sommes fiers. Elle respecte l'équilibre entre la vie au travail et la vie privée de ses employés (exemple : aménagement du temps de travail, temps partiel,...) pour favoriser la diversité au sein du personnel* » (Répondant 33).

Par ailleurs, certains répondants évoquent l'entraide et la solidarité comme une stratégie pour accompagner l'attention qu'ils reçoivent de leur entreprise. Voici des récits qui l'attestent : « *Lorsque nous entrevoyons des problèmes entre collègues, nous essayons d'influencer les malentendus pour rétablir l'harmonie dans le sens d'un consensus mais d'habitude, il y a un climat de confiance et de l'entraide entre nous* » (Répondant 21) ; « *Les efforts que nous fournissons au travail sont reconnus à leur juste valeur car notre entreprise veille au bien-être de ses employés au travail* » (Répondant 2).

L'examen de l'effet de la RSE sur les perceptions, les comportements et les intentions des employés peut être bénéfique pour les PME qui peuvent utiliser la RSE comme moyen de renforcer l'identification et d'autres attitudes importantes des employés pour influencer positivement l'environnement de travail et le fonctionnement global de l'entreprise au profit des employés. L'identification est donc liée aux comportements et aux cognitions de retrait des

employés, tels que les comportements de citoyenneté organisationnelle et le roulement. Ainsi, les effets pourraient être constatés lorsque l'entreprise est perçue comme étant juste et soucieuse du bien-être des autres (les employés, la communauté). Voici un exemple de récit justificatif : « *Notre entreprise applique des mesures appropriées en matière de santé et de sécurité assurant ainsi une protection sociale suffisante des employés. Elle a un système de rémunération de qualité et pratique l'équité dans ses politiques de rémunération* » (Répondant 17).

Pour Shore et al (2006), la croyance dans les intentions bienveillantes de l'entreprise fournit l'assurance que l'entreprise ne violera pas la norme de réciprocité en abandonnant la prise en compte des efforts consentis par l'employé au profit de l'entreprise. Le constat général est que la norme de réciprocité oblige à rendre favorablement ou défavorablement le traitement reçu au donneur. Les employés bien traités se sentent obligés de rendre ce traitement favorable en aidant l'entreprise à atteindre ses objectifs. D'ailleurs, ils développent leur confiance que l'entreprise récompensera leurs efforts.

Nous considérons sans risque d'exagération que l'évaluation cognitive par les employés de la qualité de l'échange entre eux et leur entreprise détermine en grande partie leur manière d'agir en relation avec les pratiques de RSE.

Comprendre aussi les perceptions des employés est important car ils peuvent considérablement influencer les attitudes, les comportements et les performances sur le lieu de travail (Cable et Judge, 1996 ; Eisenberger et al, 1986). Eisenberger et al (2001) ont constaté que, lorsque les entreprises soutiennent leurs employés, ceux-ci se sentent obligés de leur rendre l'appareil. Ce qui est soutenu par les déclarations de certains de nos interviewés : « *Notre entreprise considère l'égalité des chances comme un principe de base dans le processus de promotion des employés. Elle respecte les règles de conduite en matière de recrutement, licenciement et promotions. Elle sait que sa responsabilité est engagée vis-à-vis de tous ses employés en oeuvrant à maintenir une cohésion et un esprit d'équipe au sein de ses employés* » (Répondant 25) ; « *Chez nous, les dirigeants consultent les employés à propos des décisions importantes et les incitent à développer leurs compétences et une carrière à long terme (plan de formation, procédure d'évaluation des performances...).* Ils veulent que chaque employé considère l'entreprise comme la sienne et s'y identifie » (Répondant 6).

Nous pouvons avancer que si l'employeur d'une PME améliore le climat social en intégrant la RSE dans sa politique globale, cela poussera l'employé à agir dans le sens des objectifs et des

intérêts de l'entreprise. Dans le même ordre d'idées, les employés se sentent obligés de rester dans l'entreprise s'ils ont un haut niveau d'identification.

Les travaux de recherche de Dutton et al (1994) observés dans la littérature précisent qu'une forte identification des employés implique davantage de coopération entre eux mais aussi des efforts supplémentaires pour réaliser les objectifs tant stratégiques qu'opérationnels.

Nous pouvons ainsi avancer que les interviewés font référence non seulement à une adéquation au niveau des valeurs, mais aussi à une complémentarité au niveau des objectifs et des caractéristiques de leur entreprise. Aussi, faut-il préciser que ces adéquations représentent pour certains des répondants une condition préalable à leur identification organisationnelle à la suite des pratiques de RSE appliquées par leur entreprise. Autrement, les employés ne s'identifient à l'entreprise que lorsqu'ils perçoivent une adéquation entre leurs caractéristiques propres et valeurs personnelles et celles de l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Cela nous amène à penser au rôle modérateur que pourrait tenir l'adéquation Personne-Entreprise dans la relation entre la RSE et l'identification organisationnelle dans les recherches futures.

## **Section 2 : Interprétation des résultats quantitatifs de la recherche**

La littérature et la recherche qualitative nous ont permis de vérifier la pertinence de notre modèle et d'identifier les différentes dimensions propres et composantes du concept RSE puis d'analyser le processus de l'identification organisationnelle des employés au sein des PME béninoises. Ainsi, cette section présente les résultats issus des données quantitatives. Il s'agit d'examiner d'une part la fiabilité et la validité des instruments de mesure et d'autre part de présenter et d'analyser notre échantillon à travers les variables sociodémographiques, les résultats de régression, y compris l'évaluation de la qualité globale du modèle empirique.

### **2.1. L'analyse descriptive de l'échantillon**

A ce stade de la recherche, nous allons décrire les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon. Il s'agit de présenter le tri à plat des différentes variables étudiées. Les tableaux 26 à 30 illustrent bien ce tri à plat.

**Tableau 26:** Les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon

	Effectif	%	% valide	% cumulé		Effectif	%	% valide	% cumulé
<b>Age</b>					<b>Secteur d'activité</b>				
18 à 25 ans	38	18,50	18,50	18,50	Agriculture	6	2,90	2,90	2,90
25 à 35 ans	125	61,00	61,00	79,50	Artisanat	26	12,70	12,70	15,60
35 à 45 ans	32	15,60	15,60	95,10	Commerce	78	38,00	38,00	53,70
+45 ans	10	4,90	4,90	100,00	Services	27	13,20	13,20	66,80
<b>Sexe</b>					BTP	14	6,80	6,80	73,70
Masculin	158	77,10	77,10	77,10	Industrie	22	10,70	10,70	84,40
Féminin	47	22,90	22,90	100,00	Réceptif hôtelier	6	2,90	2,90	87,30
<b>Statut juridique</b>					TIC	8	3,90	3,90	91,20
ETS	118	57,60	57,60	57,60	Education	14	6,80	6,80	98,00
SARL	68	33,20	33,20	90,70	Transport	4	2,00	2,00	100,00
SA	19	9,30	9,30	100,00	<b>Secteur d'activité après regroupement</b>				
<b>Ville</b>					Industrie	22	10,73	10,73	10,73
Cotonou	103	50,20	50,20	50,20	Services	73	35,61	35,61	46,34
Porto-Novo	23	11,20	11,20	61,50	Commerce	78	38,05	38,05	84,39
Parakou	40	19,50	19,50	81,00	Agriculture	32	15,61	15,61	100,00
Bohicon	39	19,00	19,00	100,00					

Source : Résultats obtenus de la sortie SPSS 21.0, avril 2019

Ce tableau révèle que 61% des enquêtés ont entre 25 et 35 ans et seulement 4,9% ont plus de 45 ans. En effet, les répondants de notre échantillon sont relativement jeunes. De même, les résultats de ce tableau nous montrent que 77,10% des répondants sont du sexe « Masculin » et seulement 22,9 % sont du sexe « Féminin ». Par conséquent, notre échantillon est largement dominé par les hommes. Il ressort aussi de ce tableau que le commerce est l'activité la plus dominante (38%) et ensuite viennent respectivement les services (13,20%), l'artisanat (12,7%) et l'industrie (10,70%). En effet, pour preuve de commodité et pour faciliter l'analyse de nos résultats, nous avons regroupé la variable secteur d'activité en quatre (04) : Secteur industriel, Secteur des services (Services, TIC, Transport, BTP, Education, Réceptif hôtelier), Secteur Commercial et Agriculture (y compris Artisanat). Les résultats qui proviennent de ce tableau indiquent également que le secteur Industriel représente près de 11% de notre échantillon ; de même, 35,61% des entreprises opèrent dans le secteur des Services et 15,6% dans le secteur de l'Agriculture. La plus grande fréquence revient au secteur Commercial qui est de 38,05%. Par suite, le Commerce est l'activité la plus dominante. Les résultats issus de ce même tableau révèlent que plus de la moitié des entreprises sont des établissements : ETS (57,6%) et ensuite viennent les sociétés à responsabilités limitées : SARL (33,2%) et les sociétés anonymes : SA (9,3%). Ce même tableau illustre que la ville de Cotonou est largement représentée dans notre échantillon (50,2%) et ensuite viennent respectivement Parakou (19,5%), Bohicon (19%) et Porto-Novo (11,2%).

**Tableau 27:** Les statistiques descriptives de l'ancienneté et de la taille des PME

Statistiques		Ancien_Entreprise	Taille_Entreprise
N	Valide	205	205
	Manquante	0	0
Moyenne		3,96	15,16
Erreur std. de la moyenne		0,227	1,250
Minimum		1	3
Maximum		20	99

Source : Résultats obtenus de la sortie SPSS 21.0, avril 2019

Il ressort de ce tableau qu'en moyenne chaque PME a 3,96 ans soit 4 ans d'âge avec une existence minimum d'un (01) an et de 20 ans au maximum. Pour la taille de l'entreprise, nous constatons qu'il y a en moyenne 15 personnes par PME avec un minimum de trois (03) personnes et un maximum de 99 personnes par PME.

**Tableau 28:** La moyenne de l'ancienneté et de la taille de la PME en fonction du statut juridique

		Moyenne	Erreur std. de la moyenne	Intervalle de confiance à 95%	
Ancien_Entreprise	ETS	3,87	0,266	3,35	4,40
	SARL	4,15	0,483	3,19	5,10
	SA	3,79	0,575	2,66	4,93
Taille_Entreprise	ETS	13,67	1,386	10,94	16,40
	SARL	16,26	2,293	11,74	20,78
	SA	20,42	6,400	7,80	33,03

Source : Résultats obtenus de la sortie SPSS 21.0, avril 2019

La lecture de ce tableau nous permet de constater qu'en moyenne, les employés des ETS, SARL et SA remplissent leur fonction et ont chacun environ quatre (04) ans d'ancienneté. Ce qui peut s'expliquer tout d'abord par une satisfaction des employés dans leur travail mais aussi à leur capacité à gérer sur le moyen et long terme. Par ailleurs, les ETS ont en moyenne un effectif d'environ 14 personnes, les SARL de 16 personnes et les SA de 20 personnes.

**Tableau 29:** La répartition des individus selon leur perception par rapport aux variables de la recherche

Différentes variables	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Peut-être d'accord	Bien d'accord	Tout à fait d'accord	Valeur moyenne
RSE_Social	3 1,46%	5 2,43%	30 14,63%	20 9,76%	147 71,71%	4,49
RSE_Identification	2 0,98%	2 0,98%	10 4,88%	17 8,29%	174 84,88%	4,75
RSE_Motivations_Socialement	3 1,46%	1 0,49%	10 4,88%	40 19,51%	151 73,66%	4,63
RSE_Raisons_Empechent	10 4,88%	15 7,32%	13 6,34%	45 21,95%	122 59,51%	4,24
RSE_Economique	4 1,95%	0 0%	8 3,90%	23 11,22%	170 82,93%	4,73
RSE_Perception_Ecologique	0 0%	3 1,46%	25 12,20%	15 7,32%	162 79,02%	4,63
RSE_Collaborateurs_Externes	0 0%	4 1,95%	10 4,88%	20 9,76%	171 83,41%	4,75
RSE_Societale	8 3,90%	15 7,32%	20 9,76%	40 19,51%	122 59,51%	4,24
RSE_Salaries	0	3	10	22	170	4,75

	0%	1,46%	4,88%	10,73%	82,93%	
RSE_Communaute	3	10	30	50	112	4,25
	1,46%	4,88%	14,63%	24,39%	54,63%	
RSE_Environnement naturel	2	5	16	45	137	4,51
	0,98%	2,44%	4,88%	21,95%	66,83%	
RSE_Consommateur	3	2	3	20	177	4,79
	1,46%	0,98%	1,46%	9,76%	86,34%	

$$\text{Valeur moyenne} = \frac{1}{N} \left( \sum_{i=1}^5 x_i \times n_i \right)$$

$$\text{Valeur moyenne théorique de l'échelle de Likert} = \frac{1+2+3+4+5}{5} = 3$$

Source : Recueil des données sur le terrain à partir du questionnaire, avril 2019

Le score moyen des degrés de perception des répondants par rapport aux variables de l'étude est de 4,56 ; ce qui dépasse la valeur 3 représentant la moyenne théorique de l'échelle de Likert. Ces résultats attestent que la plupart des enquêtés sont « Tout à fait d'accord » vis-vis de leur perception relative à toutes les variables de l'étude.

**Tableau 30:** Le test des variables sociodémographiques

		$\chi^2$	ddl	$\Delta\chi^2$	$\Delta$ ddl	p	Conclusion
Sexe	Modèle libre	386,04	288				
	Modèle avec coefficients de régression F→F contraints	394,92	296	14,39	8	0,072	Différence Significative à 7 %
Age	Modèle libre	384,58	288	-	-		
	Modèle avec coefficients de régression F→F contraints	398,97	296	8,88	8	0,353	Différence Non Significative
Statut	Marge libre	356,8	288	-	-		
	Modèle avec coefficients de régression F→F contraints	368,19	296	11,39	8	0,181	Différence Non Significative
Secteur d'activité	Modèle libre	359,4	288	-	-		
	Modèle avec coefficients de régression F→F contraints	362,39	296	2,99	8	0,935	Différence Significative à 7 %
Ancienneté	Marge libre	430,26	432	-	-		
	Modèle avec coefficients de régression F→F contraints	460,59	448	24,52	14	0,038	Différence non Significative
Taille	Marge libre	529,26	432	-	-		
	Modèle avec coefficients de régression F→F contraints	556,59	448	27,33	16	0,038	Différence Significative à 4%

Source : Résultats de nos enquêtes sortis de SPSS 21.0, avril 2019

Pour les six (06) variables sociodémographiques (le sexe, l'âge, le statut, le secteur d'activité, l'ancienneté et la taille), la différence de Khi-deux entre le modèle contraint et le modèle sans contrainte est non significative (respectivement,  $\Delta\chi^2 = 14,39$  avec  $p = 0,072$  ;  $\Delta\chi^2 = 8,88$  avec  $p = 0,353$  ;  $\Delta\chi^2 = 11,39$  avec  $p = 0,181$  ;  $\Delta\chi^2 = 2,99$  avec  $p = 0,935$  ;  $\Delta\chi^2 = 24,52$  avec  $p = 0,038$  et  $\Delta\chi^2 = 27,33$  avec  $p = 0,038$ ). Cela signifie que ces variables sociodémographiques n'ont donc pas d'effet modérateur sur la variable « Identification organisationnelle ». En conséquence, ces résultats sont intéressants car ils confirment que les hommes et les femmes sont égaux devant la perception de ces variables.

## 2.2. L'analyse factorielle exploratoire

Afin de vérifier si les données que nous avons recueillies sont factorisables, nous avons effectué des tests de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et de sphéricité de Bartlett. Précisons que le coefficient KMO teste si les corrélations entre les items sont satisfaisantes pour y rechercher des dimensions communes puis le test de Bartlett teste l'hypothèse nulle de corrélation des variables. Si le résultat du test est élevé et que le seuil de risque est proche de 0, l'hypothèse des corrélations nulles est rejetée. Les données sont ainsi corrélées et donc factorisables (Benraiss, 2004). Les résultats demeurent satisfaisants pour notre échelle (Tableau 31).

**Tableau 31:** Les résultats de l'indice de KMO et du test de Bartlett pour l'ACP des variables

Variable/Echelle	Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin	Test de sphéricité de Bartlett		
		Khi-deux approximé	Dégré de liberté (ddl)	Signification de Bartlett
D_Connaissance_RSE	Avant apurement	0,747	360,171	55
	Après apurement	0,723	268,807	28
RSE_Economique	Avant apurement	0,692	170,116	15
	Après apurement	0,659	105,227	6
RSE_Social	Avant apurement	0,839	518,570	36
	Après apurement	0,800	417,319	21
RSE_Ecologique	Avant apurement	0,844	405,776	28
	Après apurement	0,845	380,648	21
RSE_Sociétal	Avant et après apurement	0,857	539,567	28
RSE_Collaborateurs_Externes	Avant et après apurement	0,704	174,184	3
RSE_Importance_Selon_Employé	Avant et après apurement	0,830	395,465	15
RSE_Communité	Avant et après apurement	0,772	355,856	21
RSE_Environnement	Avant et après apurement	0,648	147,491	3
RSE_Consommateurs	Avant et après apurement	-	-	-
RSE_Employés	Avant et après apurement	0,839	385,581	28
Identification_Organisationnelle	Avant et après apurement	0,908	898,008	36

Source : Résultats obtenus sous SPSS 21.0, mai 2019

Ce tableau 31 récapitule les résultats des tests de KMO et Bartlett. Pour les différentes échelles de mesure, la valeur du test de sphéricité de Bartlett calculée est statistiquement significative au seuil de risque  $\alpha$  de 5% (le résultat du test est largement inférieur à 0,05). Ce test permet de rejeter sans risque l'hypothèse de nullité simultanée  $H_0$  (selon laquelle la matrice des corrélations serait une matrice identité) de tous les coefficients de corrélation. Il est donc intéressant (et justifié) de mener une analyse factorielle exploratoire en composantes principales. La valeur de KMO issue de ce tableau égale à 0,747 ( $> 0,5$ ) relative à l'échelle D\_Connaissance\_RSE est assez bonne pour effectuer une analyse factorielle exploratoire. Cette valeur converge avec le résultat du test de Bartlett selon lequel la matrice de corrélation est statistiquement différente d'une matrice identité, justifiant la mise en œuvre d'une analyse factorielle. Les résultats des tests statistiques de KMO et de Bartlett sur cette nouvelle

analyse sont concluants (KMO = 0,723 et Signification de Bartlett est inférieure à 5%). Ainsi, une analyse factorielle exploratoire est fondée. A travers ce tableau, nous constatons que les résultats du test KMO et de Bartlett sont favorables à l'analyse factorielle de l'échelle « *RSE\_Economique* ». Une seconde analyse après omission des items C2 et C15 nous a fournis un meilleur résultat. Pour preuve, les deux tests de factorisation sont satisfaisants (Indice KMO = 0,659 et Signification de Bartlett inférieure à 1%). Les résultats du test KMO et de Bartlett issus de ce tableau 31 relatifs à l'échelle « *RSE\_Social* » confirment la possibilité de réaliser une ACP car l'indice KMO est bon (supérieur au seuil) et la significativité de Bartlett est inférieur à 5%. Les résultats du test de précision de l'échantillonnage KMO et de sphéricité de Bartlett sur « *RSE\_Social* » après suppression des deux items inopportuns confirment la possibilité de réaliser une ACP sur les sept (07) items restants car l'Indice KMO est supérieur au seuil et la significativité de Bartlett est inférieur à 5%. L'Indice KMO et le test de Bartlett présentés dans le tableau 31 relatifs à l'échelle « *RSE\_Ecologique* » montrent qu'une analyse factorielle est bien faisable sur les items de cette variable. Ces premières analyses sur la variable « *RSE\_Ecologique* » nous ont permis de décider de la suppression de l'item E12 et de relancer les analyses. Après la suppression de l'item E12, les autres items sont encore factorisables d'après les résultats de l'Indice KMO et le test de Bartlett. Le tableau 31 nous montre également que nous pouvons réaliser une ACP exploratoire sur les items de la variable « *RSE\_Societal* ». L'indice de KMO et le test de Bartlett montrent que les trois items de la variable « *RSE\_Collaborateurs externes* » peuvent être factorisables. Le même tableau 31 nous confirme qu'une ACP exploratoire peut être réalisée sur les items de la variable « *Employés et Importance de la RSE* ». Les items de l'échelle « *RSE\_Communauté* » sont factorisables d'après les résultats de l'indice de KMO et du test de Bartlett. En effet, pour cette échelle, l'indice KMO est évalué à 0,772 (supérieur à 0,6) et le test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil de 1%. Les résultats de factorisation des échelles étant concluants, nous avons fait l'ACP sur les items de cette échelle. Le tableau 31 confirme la possibilité de faire représenter les items de l'échelle « *RSE\_Environnement* » et de l'échelle « *RSE\_Employés* » par des axes factoriels car leur indice KMO est supérieur à 0,6 et leur test de sphéricité de Bartlett est significatif au seuil de 1%. Pour les mêmes raisons évoquées précédemment, l'échelle « *RSE\_Consommateurs* » ne nécessite pas une autre analyse comme les autres. Les résultats de mesure de précision de l'échantillonnage de KMO et du test de sphéricité de Bartlett obtenus pour l'échelle de mesure « *Identification\_Organisationnelle* » sont très satisfaisants puisque l'indice KMO est de 0,908 et la significativité de Bartlett est bonne au seuil de 1%. Ainsi, il est possible de faire une analyse factorielle exploratoire sur les items de cette échelle.

## 2.3. L'analyse factorielle confirmatoire

Afin de valider une échelle de mesure, nous avons mené des analyses factorielles confirmatoires avec le logiciel AMOS version 21. Grâce à la batterie d'indices qu'elle fournit, la méthode des équations structurelles nous a permis de vérifier le bon ajustement de notre modèle de mesure avec les données collectées.

### 2.3.1. Les indices d'ajustement

Les résultats que nous avons obtenus font apparaître un bon ajustement de notre modèle de mesure. Le tableau suivant présente les principaux indices obtenus :

**Tableau 32:** Indices d'ajustement des échelles de la perception des composantes de la RSE et l'échelle de l'identification organisationnelle

Nom de l'Indice d'Ajustement	Modèle de mesure				Normes reconnues
	RSE et acteurs sociaux/non sociaux	RSE et consommateurs	RSE et employés	Identification organisationnelle	
$\chi^2$	455,57	181,22	108,27	250,18	-
ddl	67	30	25	162	-
$\chi^2$ /ddl	6,8	1,830	4,331	1,54	< 5, si possible < 3 (Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991)
GFI	0,98	0,960	0,993	0,93	$\geq 0,9$ (Bentler et Benett, 1980 ; Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991)
AGFI	0,96	0,910	0,978	0,91	$\geq 0,9$ (Bentler et Benett, 1980)
RMSEA	0,047	0,036	0,049	0,036	< 0,08, si possible à 0,05 (Roussel, 2005)
SRMR	0,804	0,908	0,038	0,05	$\leq 0,05$ Acceptable jusqu'à 0,10
NFI	0,856	0,950	0,965	0,923	$\geq 0,9$ (Bentler et Benett, 1980)
NNFI	0,930	0,97	0,948	0,966	$\geq 0,9$ (Bentler et Benett, 1980)
CFI	0,932	0,958	0,976	0,97	$\geq 0,9$ (Bentler et Benett, 1980)

Sorource : Résultats de nos enquêtes sortis d'AMOS 21, 2019

Les différents indices calculés des échelles de la perception des la RSE par les acteurs sociaux/non sociaux et par les consommateurs sont globalement satisfaisants et permettent de conclure au bon ajustement des deux modèles, malgré la valeur de l'AGFI qui reste toutefois égale au seuil recommandé par Roussel (2005).

Le calcul des indices donne un chi-deux ( $\chi^2$ ) de 108,27, le rapport  $\chi^2$ /ddl est de 4,331 inférieur à 5. Le GFI est d'une valeur de 0,993. Quant à l'AGFI, il est de 0,978. Le RMSEA est de 0,049 ; cela correspond aux critères d'acceptation de cet indice alors que le SRMR est de 0,038. L'indice NFI est de 0,965 ; cette valeur est supérieure au minimum fixé à 0,9. Le NNFI est de 0,948 et le CFI de Bentler (1990) est de 0,976 ; il dépasse la valeur minimale recommandée 0,9.

Les différents indices calculés sont satisfaisants et permettent de conclure au bon ajustement de l'échelle « Identification Organisationnelle ». En effet, il répond aux critères d'ajustements absolus tel que l'indique le Khi-deux rapporté aux degrés de libertés ( $\chi^2//ddl = 1,54$ ) inférieur au seuil le plus restrictif soit 3, et la valeur du RMSEA (= 0,036) inférieure au seuil de 0,05 ; ce qui indique un niveau d'ajustement satisfaisant du modèle aux données. Cette conclusion est également confirmée par le SRMR (= 0,05) qui prend bien une valeur inférieure au seuil de 0,09 recommandé par Hu et Bentler (1999). Enfin, les indices incrémentaux supérieurs à 0,9 (NNFI = 0,966 et CFI = 0,97) permettent également de conclure à un ajustement acceptable du modèle proposé selon les recommandations de Roussel et al (2002).

Nos résultats respectent les normes recommandées par Benett (1980), Pedhazur et Pedhazur Schmelkin (1991), Roussel et al (2005).

L'analyse des valeurs des indices ainsi que la faible valeur des résidus nous a permis de confirmer la structure générale de notre modèle et l'existence d'un lien fort entre les données et notre modèle de recherche.

### 2.3.2. L'examen de la fiabilité des instruments de mesure

L'analyse de la fiabilité des instruments de mesure est faite en utilisant le coefficient alpha de Cronbach. Ainsi, le test de ce critère est appliqué uniquement sur les variables mesurées par plusieurs items. Afin de valider la structure unidimensionnelle du concept, une analyse factorielle confirmatoire (AFC) va être menée sur les données de la collecte finale. En effet, les principaux résultats du test de fiabilité des instruments de mesure sont présentés dans le tableau 33.

**Tableau 33:** Les principaux résultats du test de fiabilité des instruments de mesure

Variable/Echelle	Nombre d'items avant ACP	Nombre d'items après ACP	Alpha de Cronbach	Rhô de Jöreskog
D_Connaissance_RSE	11	4	0,657	0,806
RSE_Economique	6	3	0,6570	0,883
RSE_Social	9	6	0,6230	0,878
RSE_Ecologique	8	7	0,8040	0,924
RSE_Collaborateurs_Externes	4	3	0,8070	0,911
RSE_Societal	8	8	0,778	0,863
RSE_Importance_Selon_Salarie	6	6	0,825	0,834
RSE_Communaute	8	7	0,782	0,873
RSE_Environnement	4	3	0,743	0,756
RSE_Consommateurs	2	2	-	0,800
RSE_Employes	8	8	0,796	0,759
Identification_Organisationnelle	9	7	0,892	-

Source : Résultats obtenus sous SPSS 21.0, mai 2019

D'après ce tableau, par rapport à la variable « Degré de connaissance sur la RSE » dont l'alpha de Cronbach vaut 0,657, les coefficients de fiabilité interne de l'échelle peuvent être jugés satisfaisants (alpha de Cronbach de 0,661) et le dernier item de cette variable « *les éléments qui poussent à mettre en œuvre les pratiques socialement responsables dans l'entreprise* » doit être éliminé car ayant une valeur de l'indicateur (alpha de Cronbach de 0,676) qui est supérieure à celle de la variable même (alpha de Cronbach de 0,661). De même, nous observons qu'il n'y a pas un problème de non fiabilité relative à la variable « *les raisons qui vous empêchent (freins) d'intégrer une démarche socialement responsable* ». Ainsi à l'étape actuelle, tous les items de cette variable doivent être maintenus. Il ressort de ce tableau que le dernier item doit être supprimé pour rendre cette variable « Perception de la RSE dans le domaine économique » fiable car son alpha de Cronbach de 0,66 est supérieur à l'alpha de Cronbach global de 0,653. Pour rendre cette variable « Perception de la RSE dans le domaine social » fiable, il est indispensable d'éliminer l'item « *l'entreprise encourage la diversité au sein de ses employés (âge, sexe, race)* » car son alpha de Cronbach de 0,819 est supérieur à 0,818. Il ressort également de ce tableau que le dernier item de cette variable « *Perception de la RSE dans le domaine écologique* » doit être éliminé car ayant une valeur de l'indicateur (alpha de Cronbach de 0,807) supérieure à celle de la variable même (alpha de Cronbach de 0,796). Nous observons à travers ce tableau que l'item « *l'entreprise favorise la consultation et le dialogue avec ses clients* » doit être éliminé de la variable « *Perception des relations de votre entreprise avec ses collaborateurs externes (Clients, fournisseurs, associations, sous-traitants, Etat...)* » pour rendre la variable fiable car sa valeur de l'indicateur de 0,778 est supérieure à l'alpha de Cronbach de 0,74. De la même manière, nous constatons qu'aucun item ne détériore la fiabilité de cet indicateur c'est-à-dire que le coefficient de fiabilité de la variable « *Perception de la RSE dans le domaine sociétal (la communauté locale, philanthropie)* » est bon avec l'alpha de Cronbach de 0,842. Sur ce, il n'y a pas de raison suffisante pour en supprimer. D'après ce même tableau, il ressort que les items de la variable « *Perception des employés de l'importance de la RSE* » sont fiables car le coefficient d'indicateur de chaque item est inférieur à l'alpha de Cronbach de 0,825. Ainsi, aucun item de cette variable ne doit être ignoré à cette étape de l'analyse. De même, l'item « *Mon entreprise veut tout (...) mais ne veut rien donner à la communauté* » doit être éliminé de la variable « *RSE et communauté* » qui a un alpha de Cronbach de 0,782 (supérieur à l'alpha de Cronbach global égal à 0,721). Sa suppression permet de rendre fiable cette échelle. Par rapport à la fiabilité de la variable « *RSE et environnement naturel* », nous observons à travers les informations de ce tableau qu'il va falloir supprimer l'item « *Mon entreprise se conforme toujours à la loi* ». En effet, cet item détériore la fiabilité de cette variable car sa

suppression permet d'augmenter la fiabilité globale de la variable (l'alpha de Cronbach de cet item est de 0,743, ce qui est supérieur à l'alpha de Cronbach de l'échelle avec l'ensemble des items évalué à 0,728). La variable « *RSE et consommateurs* » étant composé de deux items alors sa fiabilité se base sur l'alpha de Cronbach de l'ensemble des deux items car il est impossible de calculer l'alpha de Cronbach pour un seul item. Donc, la valeur de l'alpha de Cronbach obtenue est de 0,635. Cette dernière étant satisfaisante, nous déduisons que la variable est fiable. Les résultats de l'étude de la fiabilité de l'échelle « *RSE et employés* » nous révèlent que ses items rendent compte d'une bonne fiabilité. En effet, comme l'illustre ce tableau, la suppression d'un quelconque item n'améliore pas l'alpha de Cronbach de l'échelle de 0,796. Ainsi, aucun item ne détériore la fiabilité de l'échelle. Ces items doivent être tous maintenus pour la suite des analyses.

Les résultats de l'étude de fiabilité sur la variable « *Identification organisationnelle* » sont très satisfaisants. En effet, les valeurs de l'indicateur de fiabilité (alpha de Cronbach) sont toutes très proches de 0,9 et l'élimination de l'un quelconque des items diminue la valeur globale. Nous retenons donc tous ces items de l'échelle « *Identification organisationnelle* » pour la suite des analyses.

De même, le Rho de Jöreskog calculé présente l'indice le plus faible égal à 0,756 et le plus élevé est de 0,924. Ces résultats sont largement supérieurs à 0,7 qui sont recommandés par Evrard et al (2000) ; Bagozzi et Yi (1988) lorsque le chercheur est dans l'optique du développement d'une échelle de mesure. Ces résultats permettent d'affirmer que la fiabilité interne des dimensions relatives au D\_Connaissance\_RSE, à la RSE\_Economique, à la RSE\_Social, à la RSE\_Ecologique, à la RSE\_Collaborateurs\_Externes, à la RSE\_Societal, à la RSE\_Importance\_Selon\_Salarie, à la RSE\_Communaute, à la RSE\_Environnement, à la RSE\_Consommateurs et à la RSE\_Employes est satisfaisante. Ainsi, les différentes échelles de mesure sont fiables.

#### **2.3.4. L'examen de la validité des instruments de mesure**

Un instrument de mesure est valide si, et seulement si, les items utilisés pour évaluer le concept étudié reflètent une bonne représentation. Afin d'examiner ce critère, nous devons nous assurer que les items censés mesurer un phénomène donné soient fortement corrélés entre eux (validité convergente), et que les items censés évaluer des phénomènes différents soient faiblement corrélés entre eux (validité discriminante).

Selon Bagozzi (1981); Evrard, Pras et Roux (1993), la validité détermine le degré suivant lequel une échelle de mesure arrive à mesurer le construit auquel elle renvoie. La validité de cette échelle est examinée à travers la validité convergente et la validité discriminante.

La validité convergente permet de vérifier si « différents indicateurs qui sont censés mesurer le même phénomène sont corrélés » (Evrard, Pras et Roux, 1993, p284). Dans notre étude, le Rhô de la validité convergente de la perception de la RSE par les acteurs sociaux/non sociaux est de 0,62, celui de la perception de la RSE par les consommateurs est de 0,65 et enfin la perception de la RSE par les employés présente un Rhô de 0,59. Ces valeurs sont supérieures ou égales à 0,5. Au vu de ces résultats, **nous pouvons donc conclure que la validité convergente est satisfaite.**

L'examen de la **validité discriminante** des variables latentes est la dernière étape des tests de validation des instruments de mesure. Ce test est effectué sur les principales variables validées par l'ACP. Le test de la matrice des corrélations (Rhô de Pearson) est utilisé à cet effet. La **validité discriminante** indique que deux construits différents théoriquement sont aussi distincts dans la pratique. D'après Hulland (1999), une validité discriminante est satisfaite seulement si la racine carrée du Rhô de la validité convergente de chaque composante de la RSE est supérieure aux corrélations qu'il partage avec les autres composantes. La validation des instruments de mesure consiste à traiter la dimensionnalité des échelles mobilisées, leur cohérence interne (fiabilité) et leur validité convergente et discriminante.

L'échelle construite satisfait pleinement cette condition et par suite, la validité discriminante de l'échelle de mesure de l'identification organisationnelle est bien attestée.

**Tableau 34** : Les différents résultats de validation des instruments de mesure

Variable/Echelle	Nombre d'items avant ACP	Nombre d'items après ACP	Variance totale expliquée
D_Connaissance_RSE	11	4	50,30
RSE_Economique	6	3	47,81
RSE_Social	9	6	46,05
RSE_Ecologique	8	7	46,92
RSE_Collaborateurs_Externes	4	3	70,04
RSE_Societal	8	8	47,89
RSE_Importance_Selon_Employe	6	6	53,45
RSE_Communaute	8	7	43,64
RSE_Environnement	4	3	66,20
RSE_Consommateurs	2	2	41,50
RSE_Employes	8	8	54,68
Identification_Organisationnelle	9	7	51,68

Source : Résultats obtenus sous SPSS 21.0, mai 2019

A travers les résultats issus de ce tableau et ceux de l'annexe 1, l'ACP finale réalisée sur l'échelle « D\_connaissance\_RSE » montre que celle-ci est bidimensionnelle. Elle a permis d'assurer une purification de l'échelle en question par la suppression de certains items, ce qui a amélioré la qualité de l'instrument. Pour recalculer la validité convergente de l'échelle après l'épuration, nous avons utilisé le Rhô de Pearson pour tester la validité de notre instrument de mesure.

La dernière ACP de la RSE au niveau économique nous révèle que l'échelle « RSE\_Economique » est unidimensionnelle. La nouvelle matrice de corrélation de Pearson calculée sur les quatre (04) items nous révèle que tous les items sont significativement corrélés positivement au seuil de 1% mais les corrélations avec l'item C14 sont significatives seulement au seuil de 5%. Nous retenons que les items les plus explicatifs et les plus importants pour représenter la variable « RSE\_Economique » sont : « L'entreprise maximise ses profits » ; « L'entreprise coopère durablement avec ses fournisseurs » et « L'entreprise a pour objectif l'amélioration des résultats financiers ». Par conséquent, le score moyen de la variable « RSE\_Economique » sera la moyenne des scores de ces trois derniers items (C1 ; C5 et C11).

L'échelle « RSE\_Social » est bidimensionnelle. A ce niveau, la significativité des corrélations de Pearson obtenues pour les sept (07) items retenus pour la « RSE\_Social » confirme la validité convergente de cette variable.

En effet, une ACP est lancée sur les items et cela confirme que la « RSE\_Environnemental » est bien unidimensionnelle car un seul axe est à retenir (critère de Kaiser). A ce titre, la condition de validité convergente est confirmée car tous les coefficients de Pearson sont significatifs au seuil de 1%. Les différentes analyses faites sur la validité des items de « RSE\_Environnemental » nous permettent de garder sept (07) items qui serviront au calcul du score de cette variable. Les corrélations de Pearson calculées sur les items de cette variable sont tous significatifs au seuil de 1% confirmant ainsi la validité convergente. Nous gardons donc ces trois (03) items pour le calcul des scores.

L'échelle « RSE\_Importance\_selon\_Employe » n'a pas de problème de validité convergente car les matrices de corrélation de Pearson calculées sur les items de cette échelle sont toutes significatives au seuil de 1%. En définitive, les huit (08) items de l'échelle « RSE\_Sociétal » seront exploités dans le calcul des scores de cette variable. Cette échelle n'a pas de problème de validité convergente. En effet, la matrice de corrélation de Pearson calculée sur les items de cette échelle a des coefficients tous significatifs au seuil de 1%. Par conséquent, les huit (08)

items de l'échelle « RSE\_Importance\_Selon\_Salarie » seront exploités dans le calcul des scores de cette variable.

Les coefficients de corrélation de Pearson sont tous significatifs au seuil de 1% confirmant ainsi la validité convergente de l'échelle de mesure « RSE\_Communauté ». L'échelle « RSE\_Environnement naturel » a des coefficients de corrélation significatifs au seuil de 1% et de ce fait, nous concluons que les items de cette échelle satisfont à la validité convergente. En ce qui concerne l'échelle « RSE\_Consommateurs », pour les mêmes raisons évoquées précédemment, cette échelle ne nécessite pas une autre analyse comme les autres. Les coefficients de corrélation de Pearson sont tous significatifs et confirment ainsi la validité convergente de l'échelle de mesure « RSE\_Employe ». La matrice de corrélation calculée sur les items de l'échelle « Identification\_Organisationnelle » révèle que toutes les corrélations sont significatives au seuil de 1%. Par suite, nous déduisons que cette échelle n'a pas de problème de validité convergente. En conséquence, tous les items de cette échelle seront utilisés pour l'obtention des scores à utiliser pour cette variable dans nos régressions. Nous retenons finalement ces sept (07) derniers items pour le calcul de score de « RSE\_Social ».

En résumé, nos résultats indiquent une validité convergente très satisfaisante au seuil de 1% ou de 5%.

En effet, les variables qui seront utilisées dans le modèle global sont obtenues après validation des items qui les composent. L'ACP a été un outil très important au cours de la validation de ces items. Pour tester les hypothèses de la recherche, nous utiliserons ces structures définitives de chaque échelle dans les différentes régressions linéaires multiples.

Dans l'ensemble, les analyses précédentes montrent que nos échelles sont fiables, valides et reflètent des qualités psychométriques correctes.

## **2.4. Les résultats de régression de la recherche**

A ce niveau, nous comparons les résultats obtenus par rapport à nos questions de recherche. Ainsi, pour tester nos hypothèses de recherche, nous nous appuyons sur les coefficients de régression standardisés  $\beta$ , le test t de Student et les seuils de risque qui leur sont associés.

### **2.4.1. Le test d'hypothèses**

Dans l'optique de mesurer l'influence de la perception des employés de la RSE orientée vers les acteurs sociaux/non sociaux sur l'identification organisationnelle des employés (H1),

l'influence de la perception des employés de la RSE orientée vers les consommateurs sur l'identification organisationnelle des employés (H2) et l'influence de la perception des employés de la RSE orientée vers les employés eux-mêmes sur leur identification organisationnelle (H3), une régression linéaire multiple a été réalisée. A cet effet, l'analyse de cette régression est faite en trois (03) étapes. Premièrement, nous vérifions si les conditions d'utilisation de la régression sont bien respectées. Deuxièmement, nous analysons la qualité globale du modèle et enfin, nous validons les hypothèses de la recherche H1, H2 et H3 en analysant les coefficients des variables explicatives.

#### 2.4.1.1. Influence des composantes de la RSE sur l'identification organisationnelle

Le tableau ci-dessous donne le résumé du test d'indépendance du Khi-deux.

**Tableau 35:** Test d'indépendance du Khi-deux

	RSE_Acteurs sociaux/non sociaux*IO		RSE_Consommateurs* IO	RSE_Employé * IO
	RSE_Communauté * IO	RSE_Environnement naturel * IO		
Khi-deux ( $\chi^2$ )	14,621	19,142	16,874	18,662
Degré de liberté	18	23	27	16
Signification (P-value)	0,001	0,032	0,003	0,038

Source : Réalisé sous SPSS 21

La lecture des résultats de ce tableau montre que la signification (P-value) associée à la statistique du Khi-deux ( $\chi^2$ ) de chacune des variables « RSE\_Acteurs sociaux/non sociaux\*IO » (« RSE\_Communauté\*IO » et de « RSE\_Environnement naturel\*IO »), de « RSE\_Consommateurs\* IO » et de « RSE\_Employé\* IO » est largement en dessous du risque 5%, c'est-à-dire P-value « RSE\_Communauté \* IO » = 0,001 < 0,05 ; P-value « RSE\_Environnement naturel \* IO » = 0,032 < 0,05 ; P-value « RSE\_Consommateurs \* IO » = 0,003 < 0,05 et P-value « RSE\_Employé \* IO » = 0,038 < 0,05 ). Nous rejetons donc l'hypothèse d'indépendance pour ces variables considérées. Par conséquent, la perception des employés de la RSE orientée vers les acteurs sociaux/non sociaux, la perception des employés de la RSE orientée vers les consommateurs et la perception des employés de la RSE orientée vers les employés eux-mêmes sont de ce fait liées à l'identification organisationnelle des employés. Toutefois, ces chiffres ne renseignent ni sur le sens, ni sur l'intensité de la liaison entre les variables. Procédons donc au test de corrélation de Pearson.

### 2.4.1.2. Analyse corrélacionnelle entre les composantes de la RSE et l'Identification Organisationnelle des employés

Le tableau 36 suivant relate la corrélation entre les composantes de la RSE et Identification Organisationnelle des employés.

**Tableau 36:** Corrélation entre les composantes de la RSE et Identification Organisationnelle

	RSE_Communaute	RSE_Environnement naturel	RSE_Consommateurs	RSE_Employés
Corrélation de Pearson	0,880**	0,781**	0,711**	0,721**
Sig. (bilatérale)	0,000	0,000	0,021	0,381

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : Nous-mêmes, d'après résultat analyse de corrélation (SPSS 21)

A travers ce tableau, les résultats confirment qu'il y a une très forte corrélation positive entre les trois (03) composantes de la perception des employés de la RSE orientée vers les acteurs sociaux/non sociaux, les consommateurs, les employés eux-mêmes et l'Identification Organisationnelle des employés. Ainsi, nous pouvons soutenir qu'au seuil de 1%, les trois (03) composantes de la perception des employés de la RSE orientée vers les acteurs sociaux/non sociaux, les consommateurs et les employés eux-mêmes évoluent dans le même sens que l'Identification Organisationnelle des employés.

### 2.4.1.3. La vérification des conditions d'utilisation de la régression

Les conditions nécessaires pour valider statistiquement le résultat d'une régression sont au nombre de quatre : l'absence de multicolinéarité, l'homoscédasticité des résidus, la normalité des résidus et l'indépendance des erreurs.

#### 2.4.1.3.1. L'absence de multicolinéarité

La matrice de corrélation telle que présentée dans le tableau 37 nous permet de notifier que les corrélations entre les variables explicatives sont faibles (inférieur à 0,7). En outre, la vérification de la présence de multicolinéarité entre les variables indépendantes peut être faite en utilisant les valeurs de la tolérance et de VIF (*variance inflation factor* en anglais ou inflation de la variance) produite après l'estimation du modèle car l'analyse de VIF indique qu'il existe peu de chance qu'un problème sérieux de multicolinéarité puisse exister. Le VIF permet de mesurer la multicolinéarité entre les variables indépendantes du modèle. Sa valeur est comparée à 10. Lorsque celle-ci est inférieure à 10, on conclut qu'il n'y a pas de multicolinéarité et lorsqu'elle

est supérieure à 10, nous sommes en présence de multicollinéarité. En effet, dans notre cas de figure, toutes les valeurs du VIF sont inférieures à 10, alors que les statisticiens suggèrent qu'un problème de multicollinéarité existe lorsque pour une variable explicative donnée, son VIF atteint une valeur proche de 10 (Vong Phanith, 2002). Il n'y a donc pas de multicollinéarité. Ainsi, d'après les valeurs de ces deux (02) indicateurs obtenus après l'estimation du modèle, il ressort qu'il y a une faible multicollinéarité entre les variables explicatives car les valeurs du VIF sont peu élevées (très inférieures à 10) et les valeurs de la tolérance sont satisfaisantes dans l'ensemble<sup>50</sup>. Ainsi, nous pouvons dire qu'il n'y a pas un problème de multicollinéarité entre les variables explicatives.

**Tableau 37** : La matrice des corrélations (Rhô de Pearson) des variables expliquant l'identification organisationnelle des employés et le diagnostic de la multicollinéarité

Variables	1	2	3	4	5	6	7	8	VIF
Sexe	1,000								1,004
RSE_Economique	0,008	1,000							1,464
RSE_Importance_Selon_Employe	0,031	0,510	1,000						1,733
RSE_Employes	0,032	0,184	0,334	1,000					1,169
Services	0,006	0,025	0,086	0,031	0,117	1,000			1,025
Identification_Organisationnelle	-0,082	0,420	0,556	0,440	0,425	0,164	1,000		-
RSE_Collaborateurs_Externes	0,008	0,251	0,415	0,302	0,174	-0,041	0,370	1,000	1,267

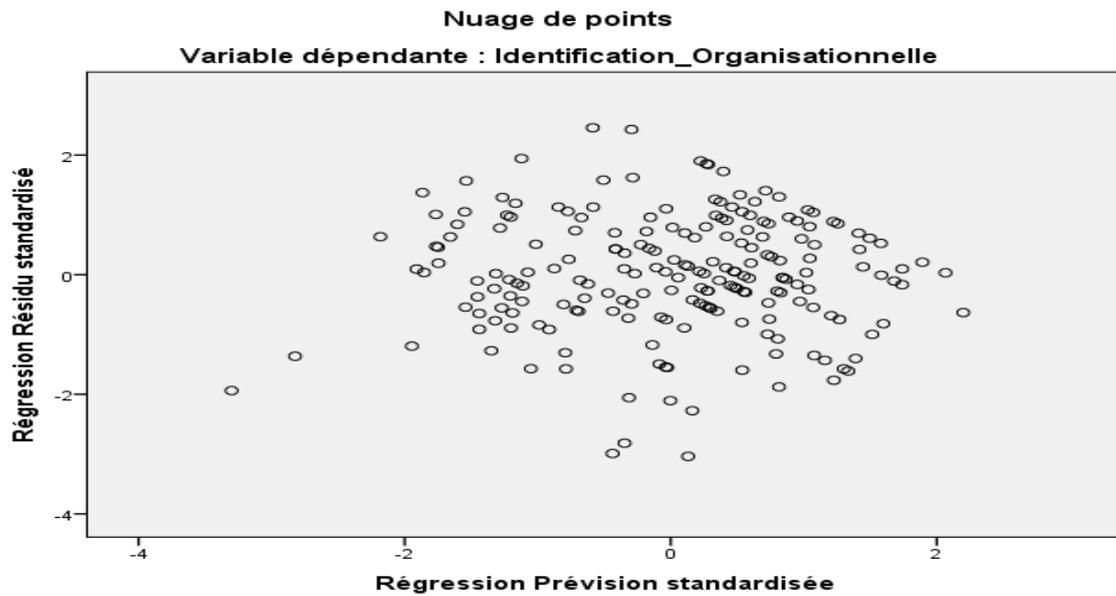
Source : Résultats de nos enquêtes, avril 2019

#### 2.4.1.3.2. L'homoscédasticité de la variable « *Identification organisationnelle* »

L'hypothèse d'homoscédasticité (la variance des termes d'erreur est constante) est bien vérifiée. Le graphique ci-dessous concernant la dispersion des erreurs en fonction des erreurs prédites par la régression illustre l'homoscédasticité car les points sont répartis aléatoirement autour de 0. Ce qui nous permet de présenter les nuages de points à travers la figure 14.

<sup>50</sup> Celles qui sont inférieures à 0,7 ont des valeurs VIF très bonnes qui nous permettent de prendre de bonnes décisions

**Figure 14 :** L'homoscédasticité de la variable « *Identification\_Organisationnelle* »

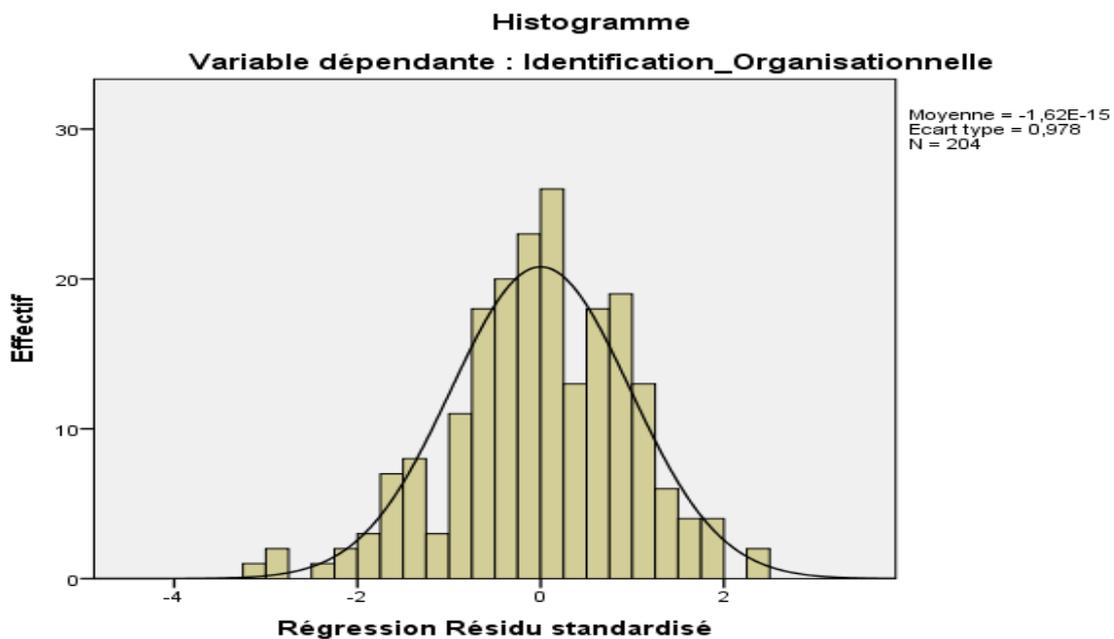


Source : Résultats de nos enquêtes sortis de SPSS 21.0, avril 2019

### 2.4.1.3.3. La normalité de la distribution des erreurs

L'histogramme de la figure 15 nous montre que la distribution des valeurs résiduelles suit une courbe normale et ces valeurs sont attachées à la courbe et ne dépassent pas 3 (ou -3). Cette distribution des erreurs est donc normale.

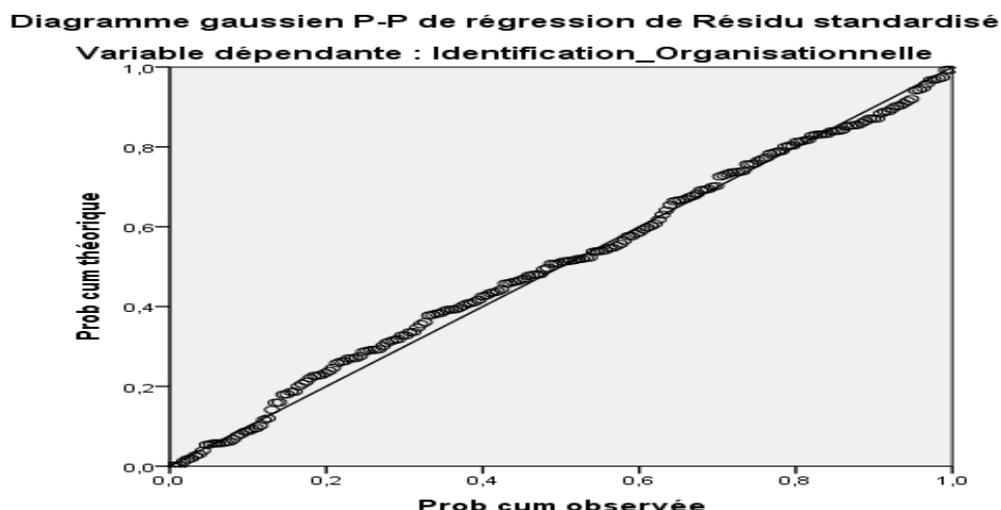
**Figure 15 :** La courbe de la Loi Normale et l'Histogramme des erreurs pour la variable « *Identification\_Organisationnelle* » des employés.



Source : Résultats de nos enquêtes sortis de SPSS 21.0, avril 2019

Comme l'indique la figure 16, les termes d'erreurs de la variable dépendante « *Identification\_Organisationnelle* » des employés sont normalement distribués.

**Figure 16** : Etude de la normalité des résidus pour la variable « *Identification\_Organisationnelle* » des employés.



Source : Résultats de nos enquêtes sortis de SPSS 21.0, avril 2019

#### 2.4.1.3.4. L'indépendance des erreurs

Nous savons précédemment que la valeur de la statistique de Durbin-Watson est acceptable lorsqu'elle se situe entre 1 et 3. Le résultat du test de Durbin-Watson fournit par le modèle est 1,733. Ainsi, nous pouvons dire qu'il n'y a pas de problème au niveau de l'indépendance des erreurs (Tableau 38).

**Tableau 38**: L'indépendance des erreurs

Modèle	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
				Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,470	0,419	0,59232	0,470	9,157	18	186	0,000	
2	0,470	0,421	0,59080	0,000	0,048	1	186	0,828	
3	0,469	0,424	0,58939	0,000	0,098	1	187	0,754	
4	0,469	0,427	0,58811	-0,001	0,185	1	188	0,668	
5	0,468	0,429	0,58703	-0,001	0,301	1	189	0,584	
6	0,467	0,431	0,58590	-0,001	0,264	1	190	0,608	
7	0,466	0,433	0,58488	-0,001	0,335	1	191	0,563	
8	0,465	0,435	0,58406	-0,001	0,459	1	192	0,499	
9	0,463	0,435	0,58388	-0,002	0,878	1	193	0,350	
10	0,460	0,435	0,58378	-0,003	0,934	1	194	0,335	
11	0,455	0,433	0,58490	-0,005	1,752	1	195	0,187	
12	0,449	0,429	0,58699	-0,007	2,411	1	196	0,122	
13	0,441	0,424	0,58945	-0,007	2,662	1	197	0,104	1,768

Source : Résultats de nos enquêtes sortis de SPSS 21.0, avril 2019

### 2.4.1.2. Le diagnostic des observations extrêmes (« outliers »)

D'après les résultats issus de la régression, nous notons que les valeurs de la distance Cook sont comprises entre 0 et 0,129 avec une moyenne de 0,006. Ainsi, nous pouvons considérer qu'il n'y a pas d'observations extrêmes dans notre base de données susceptibles d'avoir une influence disproportionnée sur la variable « *Identification\_Organisationnelle* » des employés.

**Tableau 39:** Les statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
Prévision	2,1944	4,9673	3,8404	0,51588
Erreur Prévision	-3,191	2,184	0,000	1,000
Erreur standard de la prévision	0,059	0,218	0,105	0,029
Prévision corrigée	2,2721	4,9659	3,8414	0,51427
Résidu	-2,63741	1,30490	0,00000	0,58072
Erreur Résidu	-4,474	2,214	0,000	0,985
Stud. Résidu	-4,535	2,250	-0,001	1,006
Résidu supprimé	-2,70995	1,34768	-,00095	0,60610
Stud. Résidu supprimé	-4,779	2,273	-0,003	1,017
Mahal. Distance	1,036	26,876	5,971	4,100
Distance de Cook	0,000	0,169	0,006	0,016
Bras de levier centré	0,005	0,132	0,029	0,020

Source : Résultats de nos enquêtes sortis de SPSS 21.0, avril 2019

### 2.4.1.3.6. L'évaluation de la qualité globale

Le tableau d'analyse de la variance (appelé aussi tableau d'ANOVA) ci-dessous nous indique que la valeur de Fisher pour le modèle est de 24,617. Celle-ci est significative à  $p < 0,001$ . Cela signifie que nous avons moins de 0,1% de risque de nous tromper en affirmant que le modèle contribue à expliquer l'identification organisationnelle des employés. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle. Le modèle est donc **globalement significatif** au seuil de 0,001. Par ailleurs, la régression réalisée sur ces variables explicatives explique 46,7% de la variance totale ( $R^2 = 0,467$ ) avec une erreur standard estimée à 0,5773. Le modèle estimé nous fournit  $R^2$  ajusté = 0,448 (Tableau 40).

**Tableau 40 :** L'analyse de la variance de la variable « *Identification\_Organisationnelle* »

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	57,430	7	8,204	24,617	0,000
Résidu	65,656	197	0,333		
Total	123,086	204			
R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard de l'estimation		
0,683	0,467	0,448	0,57730		

Variables indépendantes : (constantes), Sexe, RSE\_Societal, SARL, RSE\_Economique, RSE\_Employes, RSE\_Social, RSE\_Importance\_Selon\_Employe, Service.

Source : Résultats de nos enquêtes sortis de SPSS 21.0, mai 2019

Au vu des résultats du tableau 40, nous constatons que notre modèle empirique de régression est bien ajusté aux données observées. Il est donc valide.

#### 2.4.1.4. L'analyse des coefficients des variables expliquant l'identification organisationnelle des employés

Les résultats de l'analyse par la régression en utilisant «*Identification\_Organisationnelle*» des employés comme variable dépendante sont présentés dans le tableau 41 ci-dessous. Sur les sept (07) variables indépendantes retenues selon la méthode descendante de sélection de régression, six (06) sont significatives au seuil de 5% ( $p < 0,05$ ). Ces dernières représentent presque la totalité de la variance expliquée et influencent positivement et significativement la variable dépendante. Notons que les variables « *RSE\_Economique* »; « *RSE\_Collaborateurs\_Externes* » et « *RSE\_Importance\_Selon\_Employe* » font partie de la « *RSE des acteurs sociaux/non sociaux* ». Ainsi, nous pouvons affirmer que la « *RSE des acteurs sociaux/non sociaux* » affecte significativement (au sens statistique) et de façon positive l'identification organisationnelle des employés. La seule variable significative au seuil de 10% ( $p < 0,10$ ) est le sexe.

Egalement, la perception des employés de la RSE orientée vers les employés eux-mêmes (*RSE\_Employe*) est fortement significative (statistiquement) et influence positivement l'identification organisationnelle des employés. De même, la perception des employés de la RSE orientée vers les Consommateurs affecte positivement et significativement l'identification organisationnelle des employés. Le tableau 41 présente les coefficients de cette régression.

Les coefficients de régression relatifs à la perception des employés de la RSE orientée vers les employés eux-mêmes, à la perception des employés de la RSE orientée vers les acteurs sociaux/non sociaux et à la perception des employés de la RSE orientée vers les consommateurs sont en accord avec les attentes théoriques et confirment les corrélations posées précédemment (hypothèses H1, H2 et H3 de la recherche).

**Tableau 41** : Les coefficients des variables explicatives de l'identification organisationnelle

	Modèle	Coefficients	t	Sig.
		standardisés		
		Bêta ( $\beta$ )		
	(Constante)		0,643	0,521
	Sexe	-0,096	-1,848	0,066
	RSE_Economique	0,124	1,977	0,049
	RSE_Collaborateurs_Externes	0,121	2,058	0,041
13	RSE_Importance_Selon_Employe	0,270	3,940	0,000
	RSE_Employes	0,264	4,700	0,000
	Service	0,114	2,165	0,032

Source : Résultats de nos enquêtes sortis de SPSS 21.0, mai 2019

### **Section 3 : Synthèse des principaux résultats et vérification des hypothèses de la recherche**

Il s'agit dans cette section de présenter le récapitulatif des principaux résultats obtenus dans cette thèse. Ces résultats sont d'ordre qualitatif et quantitatif. Puis, nous procédons à la vérification des hypothèses émises.

#### **3.1. La synthèse des principaux résultats de la recherche**

##### **3.1.1. Les résultats qualitatifs**

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 puis construire par la suite des propositions d'interprétations à l'aide d'allers-retours entre le contenu d'entretien et les mécanismes théoriques sollicités.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que les employés des PME béninoises connaissent la RSE et sont conscients de son existence.

D'après les interviews, nous avons compris qu'il existe une différence fondamentale entre les perceptions et les interprétations des Parties Prenantes concernant la RSE. Pour certains interviewés, la RSE est une simple rhétorique et un discours à effet de mode qui peut être bénéfique pour les PME. D'autres répondants estiment que les PME doivent d'abord s'engager dans des politiques de responsabilité sociale en identifiant un certain nombre de principes et de valeurs à respecter dans l'exercice de leurs activités. Ces PME peuvent formaliser ces principes et valeurs dans des codes de bonne conduite ou des chartes puis établir des procédures et des processus de déploiement pour la déclinaison de cette politique RSE. C'est-à-dire des procédures de management des Parties Prenantes qui relèvent en partie du champ de la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

La démarche de RSE participe à la création de valeur ajoutée durable pour l'entreprise puisque les actions menées ont pour but notamment de préserver un avantage concurrentiel et de renforcer l'image de l'entreprise face à ses Parties Prenantes. Il a été relevé qu'une démarche de RSE vise à « rester concurrentielle et proactive » ou encore qu'elle contribue « à la bonne image de l'entreprise, à améliorer le service à la clientèle et à être un employeur reconnu et compétitif ».

Notre curiosité nous a poussés à comprendre les appréciations de la RSE par les employés et ce, de deux façons. Premièrement, en intégrant les résultats des recherches en stratégie, comportement organisationnel et communication marketing, nous suggérons des mécanismes conduisant les employés à accorder à la RSE de leur entreprise des valeurs « symbolique » ou « substantive ». Cela permet de compléter la littérature explorant la relation entre les appréciations et les résultats qui se sont développés avant que notre modèle théorique ne soit proposé. Une compréhension des antécédents clés façonnant les caractéristiques de la RSE permettra des tests d'hypothèses plus ciblés dans des recherches futures. Deuxièmement, nous discutons et expliquons le rôle des caractéristiques de la RSE comme un déterminant clé du comportement des employés. L'accent mis sur l'efficacité organisationnelle accrue grâce à l'amélioration des comportements et de la productivité des employés souligne le risque d'initiatives RSE symbolique menant à des résultats défavorables pour les employés, atténuant ou inversant la relation positive entre la performance de la RSE et les résultats des employés. En identifiant les considérations susceptibles d'amener les employés à s'approprier la RSE comme symbolique, nous remettons en question cette littérature qui soutient que la RSE est perçue positivement par les employés et aboutit logiquement à des résultats favorables.

Conformément à l'opinion de plus en plus partagée selon laquelle les PME ont la responsabilité d'être de bonnes entreprises citoyennes, les effets différentiels observés entre les caractéristiques de la RSE substantielle et symbolique incitent les PME à s'engager dans des initiatives significatives de la RSE, c'est-à-dire qui répondent à de réelles préoccupations sociétales.

Nous avons aussi constaté qu'un sentiment d'appartenance est perceptible à partir des affirmations des employés interviewés à la suite des actions socialement responsables envisagées par les PME et qui visent les acteurs externes. Outre le comportement socialement responsable dont font preuve les PME envers les acteurs externes, ces entreprises s'engagent dans des initiatives de RSE qui ciblent les employés, des initiatives qui ont débouché sur plus d'attachement et d'appartenance de ces derniers. Si les employés sentent que leur organisation se comporte comme un bon citoyen, ils seront fiers d'en faire partie (Rodrigo et Arenas, 2008). Par ailleurs, Bartels (2006) rajoute que le concept de l'identification organisationnelle en tant que sentiment d'appartenance semble être un phénomène résultant d'objectifs communs partagés avec les membres de l'organisation.

D'après les verbatims de certains de nos répondants, lorsque les membres de l'entreprise partagent des valeurs semblables à celles qu'ils attribuent à l'organisation et qui correspondent à celles que les cadres supérieurs adoptent dans les documents officiels, il s'agit d'une congruence des valeurs ou un chevauchement entre les formes de valeurs organisationnelles.

Pour les répondants, une telle complémentarité est de nature à assurer le comportement prévisible des membres de l'organisation, une attitude positive des employés à l'égard du travail, du climat organisationnel et du succès de l'organisation. Leurs témoignages corroborent également les résultats de recherche de Rodrigo et Arenas (2008), selon lesquels la perception que l'organisation a, à assumer un nouveau rôle dans la société dans laquelle elle opère, amène de nombreux employés, qui auparavant considéraient l'organisation comme un simple lieu de travail, à la considérer comme une institution qui partage leurs propres opinions sociales. Par conséquent, les employés développent une attitude d'identification avec l'organisation. Ces résultats corroborent également les travaux antérieurs en la matière (Carmeli et Waldman, 2007). Ce qui fait qu'il nous semble qu'il y a un sentiment d'appartenance fort aux PME interviewées, un sentiment éprouvé par la quasi-totalité des employés rencontrés. Ainsi, le fait que les employés des PME considèrent que cette dernière les traite convenablement, s'est répercuté positivement sur leur attachement à l'entreprise ; ce qui rejoint la conclusion de Tyler et Blader (2002) selon laquelle l'évaluation que font les employés du niveau de respect avec lequel l'organisation les traite influence leur identification et ce, par l'amélioration de l'état perçu au sein de l'organisation. Ces affirmations s'accordent avec les propos de Van Dick (2001) selon lesquels les individus essaient d'aider l'entreprise dans laquelle ils travaillent et ce, pour avoir une image de soi positive en tant que membre de l'organisation. Ceci rejoint également la littérature dans la mesure où une forte identification implique davantage de coopération avec les membres de l'organisation mais aussi des efforts supplémentaires pour réaliser les objectifs organisationnels (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994).

### **3.1.2. Les résultats quantitatifs**

Réalisée auprès des employés issus des PME béninoises, cette étude a conduit à des résultats quantitatifs concluants. A ce titre, en prenant trois (03) dimensions de la mesure RSE de Turker (2009b), nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire (AFC) pour vérifier sa dimensionnalité et la validité de la mesure RSE. L'AFC pour le modèle de mesure à trois (03) facteurs contenant 20 items a produit des résultats corrects avec les données ( $\chi^2 = 455,57$  avec un degré de liberté (ddl) de 67,  $\chi^2/\text{ddl} = 6,8$ , indice de validité de l'image (GFI) = 0,98, erreur quadratique moyenne d'approximation (RMSEA) = 0,94).

Il est intéressant de noter que sur les différents points de la RSE relatifs à la dimension des acteurs sociaux/non sociaux, trois (03) éléments ont été trouvés avec des charges très faibles (0,05 ; 0,07 et 0,02); chacun d'entre eux concernait des actions de RSE axées sur le bien-être de la communauté. Les quatre (04) autres éléments liés à l'environnement naturel présentent des charges élevées. Dans ce contexte, nous avons traité la dimension RSE des acteurs sociaux/non sociaux en deux (02) composantes : la RSE pour la communauté et la RSE pour l'environnement naturel. Cette division a été soutenue par des chercheurs comme Backhaus, Stone et Heiner (2002) ; Dahlsrud (2008) ; Sen et Bhattacharya (2001) qui recommandent la séparation des responsabilités sociétales et environnementales. Backhaus et al (2002) précisent même les dimensions les plus importantes de la RSE : environnement naturel, relations communautaires, relations avec les employés et problèmes liés aux produits. Sen et Bhattacharya (2001) attribuent les actions de RSE de 600 entreprises de la base de données Socrates à six (06) catégories différentes et différencient le soutien communautaire de la protection de l'environnement naturel.

De même, nous avons testé un modèle de RSE à quatre (04) dimensions ayant une RSE pour la communauté, une RSE pour l'environnement naturel, une RSE pour les consommateurs et une RSE pour les employés. Les indices du modèle à quatre (04) dimensions sont bons. La statistique  $\chi^2$  a atteint 181,22 à un niveau de signification de 0,001, avec trente (30) degrés de liberté ( $\chi^2/ddl = 1,83$ ), ce qui indique une très bonne performance (Kline, 2004). Le GFI de 0,96 et le GFI ajusté de 0,93 sont supérieurs au niveau généralement accepté de 0,90.

Nous avons également examiné les indices de rendement incrémentaux : l'indice de température normalisé (NFI) est de 0,95, l'indice de rendement incrémentiel (NNFI) de Bollen est égal à 0,97, l'indice Tucker-Lewis est de 0,97 et l'indice au-dessus du niveau recommandé de 0,90. En outre, le RMSEA à 0,036 est inférieur à la valeur recommandée de 0,05. De plus, les charges factorielles normalisées pour tous les éléments se situent entre 0,62 et 0,90. Selon Kline (2004), une valeur standardisée supérieure à 0,60 sur son facteur respectif démontre une charge factorielle raisonnablement élevée.

En outre, nous avons analysé la validité convergente et discriminante des quatre (04) dimensions en utilisant la méthode de la variance moyenne extraite ou *Average Variance Extracted* (AVE) (Fornell et Larcker, 1981). Les valeurs de la AVE étaient les suivantes : perception des employés de la RSE orientée vers la communauté = 0,782, perception des employés de la RSE orientée vers l'environnement naturel = 0,743, perception des employés de

la RSE orientée vers les employés eux-mêmes = 0,796 et perception des employés de la RSE orientée vers les consommateurs = 0,635, tous supérieurs à la valeur recommandée de 0,50 (Fornell et Larcker, 1981). La structure à quatre (04) dimensions de la RSE a donc une validité convergente élevée.

Pour évaluer la validité discriminante, nous avons utilisé une procédure basée sur les facteurs, une méthode capable de résoudre les problèmes de différence entre les méthodes du Khi-deux (Fornell et Larcker, 1981). Les quatre (04) dimensions diffèrent l'une de l'autre, car l'AVE de chaque dimension est plus grande que leurs corrélations au carré. Ainsi, l'AFC a confirmé que le modèle à quatre (04) dimensions mesure la RSE de manière adéquate.

Malgré l'utilisation d'instruments bien établis pour mesurer les variables, nous avons effectué une analyse comparative de la capacité financière afin de tester leur dimensionnalité et leur validité. Nous avons constaté que toutes les mesures étaient unidimensionnelles et raisonnablement valables. Ils sont bien adaptés aux données et à la variance moyenne extraite (AVE) par l'identification organisationnelle des employés de 0,66. Toutes les variables ont également maintenu une validité discriminante élevée entre elles.

Au-delà de l'adéquation et de la validité des mesures, nous avons examiné la fiabilité interne et la cohérence des quatre (04) dimensions de la RSE et la variable dépendante. Toutes les mesures avaient une cohérence et une fiabilité internes élevées, avec des valeurs alpha de Cronbach (Cronbach, 1951) de 0,728 pour la perception des employés de la RSE orientée vers la communauté ; 0,743 pour la perception des employés de la RSE orientée vers l'environnement naturel ; 0,796 pour la perception des employés de la RSE orientée vers les employés eux-mêmes ; 0,87 pour la perception des employés de la RSE orientée vers les consommateurs, tous suffisamment supérieurs à la valeur recommandée de 0,7 (Nunnally, 1978).

Nous avons aussi utilisé le test à un facteur de Harman, l'AFC à un facteur et les facteurs de latence courants, afin de vérifier la présence éventuelle d'un biais de méthode commun dans nos données. Ainsi, l'AFC de toutes les variables a produit six (06) facteurs distincts qui représentaient ensemble 44,8% de la variance totale ; le premier facteur représentait la majorité de la variance (37,9%). De même, le facteur latent de la méthode commune de toutes les variables indépendantes et la variable dépendante ont 6,64% du facteur commun largement inférieur au seuil acceptable de 25% (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Par

conséquent, nous pouvons affirmer que le biais de la méthode commune n'est pas une menace sérieuse.

Nous avons évalué le degré de multicolinéarité parmi les variables indépendantes en utilisant à la fois la valeur de tolérance et la variance des facteurs de fluctuation (VIF). Les valeurs de tolérance pour les trois (03) variables indépendantes (quatre composantes de la RSE) sont supérieures au seuil de 0,10 (Cohen, 2003) et les valeurs de VIF sont comprises entre 1,1 et 1,7 ; ce qui indique l'absence de problème sérieux de multicolinéarité.

D'après la table de corrélation, nous avons pu examiner toutes les relations hypothétiques et non hypothétiques entre toutes les variables. Les quatre (04) composantes de la RSE étaient corrélées positivement ; elles ont également eu un lien positif avec l'identification organisationnelle.

En revanche, les caractéristiques sociodémographiques des répondants n'étaient pas liées aux quatre (04) composantes de la RSE ni à la variable dépendante.

Puisque le modèle tridimensionnel proposé de la RSE n'est pas valide, nous avons utilisé la construction à quatre (04) dimensions, avec sa validité convergente et discriminante élevée pour une analyse plus poussée.

Pour tester notre modèle hypothétique, nous avons utilisé la modélisation des équations structurelles et nous avons développé un modèle de régression structurelle avec les effets directs des quatre (04) composantes de la RSE sur l'identification organisationnelle des employés. Nous avons contrôlé les effets du genre, de l'âge, du statut, du secteur d'activité, de la taille et de l'ancienneté. Le modèle hypothétique a produit un très bon résultat avec les données ( $\chi^2 = 250,18$  avec ddl = 162 ;  $\chi^2/\text{ddl} = 1,54$  ; RMSEA = 0,047 ; GFI = 0,93 ; NFI = 0,923 ; NNFI = 0,966 ; CFI = 0,97 et AGFI = 0,91). Les poids de régression standardisés obtenus à partir de ce modèle montrent les effets directs des composantes de la RSE sur l'identification organisationnelle des employés.

### **3.2. La vérification des hypothèses**

Les résultats de cette recherche montrent que les employés interrogés perçoivent manifestement les actions de RSE orientée aussi bien vers les acteurs sociaux/non sociaux, mais aussi celles qui visent les employés eux-mêmes. En revanche, les initiatives de RSE qui ciblent les consommateurs, demeurent beaucoup moins perceptibles par les employés et il n'en demeure

pas moins que ces initiatives de RSE orientées vers les consommateurs n'affectent pas significativement l'identification organisationnelle des employés.

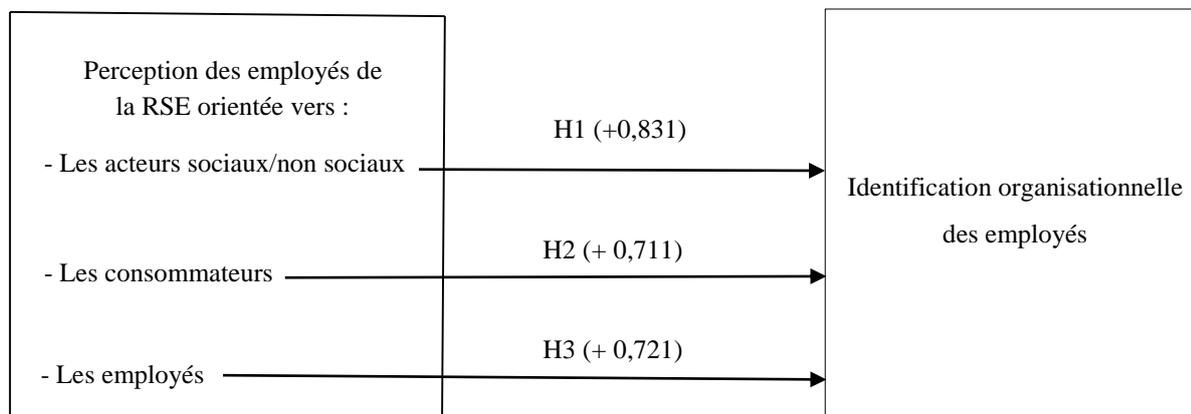
Par ailleurs, dans les hypothèses H1, H2 et H3, nous admettons que les composantes de la RSE ont un effet positif sur l'identification organisationnelle des employés et qu'elles sont prises en charge. Ce qui veut dire que les actions de RSE liées aux employés, aux communautés, aux consommateurs et à l'environnement naturel influencent véritablement l'identification organisationnelle des employés. Par conséquent, différents types d'actions de RSE ont des effets différentiels sur l'identification organisationnelle des employés, de sorte que la RSE liée aux employés a eu le plus fort effet sur l'identification organisationnelle des employés, suivie de celle liée à la communauté puis aux consommateurs. En revanche, la RSE sur l'environnement naturel a un effet significatif sur l'identification organisationnelle des employés. L'effet élevé des actions de RSE liées aux employés sur leur identification organisationnelle traduit que les employés sont intéressés non seulement par leur prestige externe, mais aussi par leur propre statut et leur respect dans toute l'entreprise. Cette étude confirme donc que les rapports des employés concernant leur statut au sein d'une entreprise sont importants (Tyler et Blader, 2002). Ces résultats confirment également que la RSE envers les employés envoie des signaux indiquant que l'entreprise est attentionnée et bienveillante. Selon la théorie de l'échange social, les citoyens renvoient à de tels actes (Cropanzano et Mitchell, 2005), et les investissements consentis par une entreprise pour le bien-être des employés sont réciproques.

Le fort effet positif des actions de la RSE liées à la communauté implique en outre que les employés s'inquiètent parfois des problèmes qui en découlent. Ils sont plus préoccupés des résultats de la RSE que d'eux-mêmes et se concentrent également sur d'autres Parties Prenantes. Ces résultats suggèrent que la RSE envers la communauté améliore la perception qu'ont les employés de l'image externe de leur entreprise et augmente leur désir d'être identifié à elle. De plus, ils réagissent positivement aux actions de RSE liées aux consommateurs, en rapport avec la littérature marketing qui suggère que l'image de l'entreprise est fonction du produit qualité, de la satisfaction des clients et de l'aptitude des clients légers (Luo et Bhattacharya, 2006; Walsh et Beatty, 2007) puis le contenu publicitaire, les politiques de tarification, le traitement des employés et des relations avec les clients, les fournisseurs, les communautés et l'environnement naturel (Schein, 1985) et Hunt et al (1989, p79).

Il en résulte que les hypothèses **H1, H2 et H3 sont confirmées.**

Ce qui nous permet de matérialiser notre modèle final issu des résultats de cette recherche.

**Figure 17** : Le modèle final issu des résultats de la recherche



Source : L'auteur

#### **Section 4 : Discussion**

Notre recherche avait pour objectif d'analyser l'influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés dans les PME béninoises. La présente section discute des résultats principaux précédemment commentés et les compare aux résultats antérieurs observés dans la littérature.

Dans l'ensemble, nos résultats révèlent que les PME s'engagent dans des politiques de responsabilité sociale en se fixant un certain nombre de principes et de valeurs à respecter dans l'exercice de leurs activités qui peuvent être formalisées dans des codes de conduite ou des chartes.

A travers nos interviews, les répondants ont révélé que leurs entreprises détiennent des chartes d'éthique et respectent les principes du *Global Compact*. Pour eux, ces entreprises établissent des procédures et des processus de déploiement, précisément des procédures de management des Parties Prenantes qui relèvent partiellement du champ de la GRH sans oublier d'autres pratiques comme la diversité ou la parentalité par exemple. Ces principes et procédures conjugués à leurs résultats ne sont pas forcément perçus par les employés mais dépendent de beaucoup de facteurs, particulièrement des exigences et des besoins psychologiques des individus. Les employés peuvent alors répondre positivement ou négativement aux actions socialement responsables, leur manière de réagir dépend d'une part, de leurs motivations et d'autre part, du degré d'ajustement de ces actions avec leurs traits de personnalité, ainsi qu'avec leurs propres convictions. Nous admettons donc que seule leur perception de la RSE pourra

avoir des conséquences sur les employés. Certains de nos répondants admettent que des employés sont en partie conscients des engagements de leur entreprise en matière de RSE, cette constatation étant le fruit d'un nombre de recherches qualitatives réalisées au sein de certaines PME de notre échantillon. Notons également que les résultats de la RSE se présentent sous formes d'indicateurs et/ou de points de vue de Parties Prenantes vis-à-vis des engagements de leurs entreprises dans de bonnes pratiques socialement responsables. S'appuyant sur les convictions de l'employé, l'entreprise « valorise leur contribution et se soucie de leur bien-être » (Rhoades et Eisenberger, 2002), pour qu'il y ait de l'équité dans l'allocation des ressources et des procédures utilisées dans les PME (Colquitt, et al, 2001).

Les résultats obtenus ont révélé que si les employés perçoivent que l'entreprise investit beaucoup de ressources dans leurs initiatives de RSE, ils peuvent percevoir que l'entreprise se soucie vraiment de la communauté et par conséquent, elle se soucie d'eux et de leurs familles. Cette perception peut conduire à des sentiments de connexion émotionnelle à l'entreprise qui peuvent également avoir un impact sur leur identification organisationnelle (Ashforth et Mael, 1989). Cette relation peut devenir encore plus forte si les individus sont fortement identifiés avec leurs communautés. Il est donc possible que leur identification communautaire puisse influencer positivement leur identification organisationnelle s'ils perçoivent que leur entreprise se soucie vraiment de leur communauté. En revanche, si les employés perçoivent les investissements RSE comme un gaspillage de ressources, ils peuvent penser que l'entreprise ne se soucie pas de ses employés, ce qui peut conduire à une "désidentification" (Bhattacharya et Sen, 2014). Il y a donc un impact potentiel (positif ou négatif) des perceptions des employés sur l'investissement dans les pratiques de RSE au profit de l'identification organisationnelle.

Si l'entreprise favorise un environnement coopératif parmi ses employés, ceux-ci seront plus susceptibles d'être coopératifs. Mais si elle adopte un comportement socialement responsable et promeut ce type de comportement parmi ses employés, ils se comporteront probablement de la même manière. Ceci étant, lorsque les employés s'identifient fortement à leur entreprise, leurs croyances au sujet de l'entreprise sont susceptibles d'être positives (Ashforth et Mael, 1989). Par conséquent, lorsque des individus travaillent pour une entreprise qui s'engage dans la RSE et qu'ils sont identifiés avec cette entreprise, ils pourraient avoir tendance à croire que l'entreprise produit des résultats sociaux précieux (Dutton et al, 1994). De plus, les employés qui sont identifiés à l'entreprise se comportent selon les objectifs, les buts et les valeurs de l'entreprise parce qu'ils les ont incorporés comme les leurs (Gautam et al, 2014).

L'identification de l'employé à son lieu de travail peut être renforcée lorsque l'employé est conscient de l'engagement des PME dans les pratiques de RSE qui visent à produire un impact positif sur la société. Il s'agit d'une approche de la gestion des processus organisationnels visant à mieux intégrer les préoccupations liées à la société d'environnement ou aux opérations quotidiennes, notamment en ce qui concerne la manière dont la société choisit d'interagir volontairement avec les Parties Prenantes. Heureusement, de nombreuses PME consacrent des ressources substantielles à des programmes de durabilité environnementale et à diverses initiatives de protection sociale. Afin de mieux tirer parti de l'établissement des relations avec les employés et des résultats positifs ultérieurs associés aux pratiques de RSE, les initiatives des employés qui se sentent liés à l'entreprise peuvent renforcer l'instrument de la relation entre le personnel et l'entreprise. Les dirigeants de PME peuvent adopter diverses approches pour améliorer le bien-être de leurs employés. Par exemple, des investissements pour satisfaire les besoins psychologiques des employés peuvent être réalisés en créant un environnement de travail positif par une formation à l'amélioration des compétences de travail interpersonnelles et techniques. Grâce à la formation et aux activités de *team building*, l'entreprise peut créer des conditions qui incitent les employés à améliorer leurs compétences et à renforcer leur sentiment de sécurité, d'acceptation, d'appartenance et de bien-être. Par contre, les PME qui diffusent de la désinformation afin de donner l'impression d'être socialement responsable ou d'apporter une contribution trompeuse au bien commun tout en adoptant un comportement intrinsèquement insoutenable ou moralement discutable sont la recette de leur échec à long terme.

Les PME qui ont un comportement socialement responsable définissent leurs stratégies et établissent des procédures de gestion internes tenant compte non seulement de la dimension économique de leurs actions, mais également des dimensions sociale et environnementale (Fernández et Nieto, 2004).

Nous retenons alors que la RSE engage réciproquement et mutuellement le dirigeant et les employés dans une dynamique gagnant-gagnant inscrite dans un cercle vertueux d'améliorations continues ; et certains employés désirent que la RSE soit un processus intégré et stratégique. De ce fait, les PME moins engagées dans la RSE mais adoptant les théories de l'apprentissage en double boucle peuvent alors fournir les outils conceptuels permettant de repenser la RSE comme un véritable processus d'apprentissage. Ce dernier impliquerait une mise en question permanente des principes sous-jacents aux actions sociétales mises en œuvre par l'entreprise. Le modèle d'apprentissage sociétal invite à analyser de manière approfondie

les modalités de la gestion sociétale des entreprises en se focalisant sur la façon dont les principes de gestion sont questionnés ou non (Imbs, 2012).

En effet, pour que les employés agissent à l'égard de la RSE engagée par leur entreprise, ils se basent sur les trois (03) dimensions à savoir : les principes, les procédures et les résultats pour juger et apprécier la crédibilité et la transparence des actions mises en oeuvre par leur entreprise.

La RSE revêt des dimensions économiques, sociales et environnementales, mais concerne aussi les questions relatives à la gouvernance des PME, l'éthique et les bonnes pratiques dans le monde des affaires. Ainsi, le développement de pratiques socialement responsables dépend avant tout des dirigeants des entreprises qui disposent de ressources plus ou moins importantes avec des préoccupations « responsables » à considérer en vertu de leurs caractéristiques organisationnelles (taille, secteur...), leur contexte et l'environnement dans lesquels ces entreprises évoluent. Puisque ces entreprises caractérisées par des ressources plus limitées peuvent aussi adopter des comportements socialement responsables et développer des pratiques RSE (Imbs et Ramboarison Lalao, 2012), impulsées par des initiatives de la part des dirigeants mais aussi sous contraintes. Pour une gouvernance significative aux pratiques de la RSE, l'entreprise doit conjuguer la prise en compte de son environnement agrégée à une attention particulière sur la gestion de la ressource humaine. Pourtant, ces interférences ne peuvent s'installer que si les entreprises se considèrent elles-mêmes comme des acteurs socialement responsables.

Les résultats de cette recherche révèlent également l'existence des apports favorables perçus dans toutes les dimensions clés de la RSE.

Sur le plan économique, nos verbatims recueillis sont en accord avec les analyses d'Orlitzky, Schmidt et Rynes (2003) qui soutiennent que la RSE augmente les bénéfices et la valeur ajoutée des PME. C'est pour simplement dire que la RSE peut engendrer des conséquences financières directes et indirectes pour des Parties Prenantes telles que les employés, les apporteurs, les clients et les gouvernements, ce qui pourrait potentiellement profiter aux économies grâce aux achats locaux.

Sur le plan social et conformément à ce qui semble être une tendance générale, nos répondants ont estimé que la RSE présente des avantages. Le soutien au bien-être de la communauté à travers des œuvres de bienfaisance peut considérablement améliorer la productivité, la réputation et les capacités d'innovation des PME. Les effets positifs de l'attention portée à la

dimension juridique soulignent la nécessité de respecter les lois et réglementations officielles, car leur non-respect pourrait nuire aux résultats financiers et non financiers.

Bien qu'elle soit aussi positivement liée à la RSE, la dimension éthique est peut-être plus complexe et soulève la question de savoir dans quelle mesure les PME devraient donner la priorité aux intérêts commerciaux plutôt qu'aux autres responsabilités (Freeman, 2004). Un des objectifs principaux du secteur privé est de générer des revenus en offrant aux apporteurs un retour sur les capitaux investis sans pour autant empêcher un engagement en faveur du bien-être du personnel et d'un salaire équitable. L'éthique devrait également éclairer les politiques relatives aux communautés et aux employés. L'exercice satisfaisant de cet engagement semble toutefois faire défaut, faisant écho aux appels en faveur des meilleures politiques sur l'emploi local, le bien-être du personnel.

Enfin, la dimension environnementale est essentielle en raison de son rôle de thème central de la RSE sur le plan pratique et théorique (Dahlsrud, 2008). Comme nous l'avons observé précédemment, les actions d'une PME peuvent avoir des effets néfastes sur l'environnement physique et exacerber les problèmes existants de dégradation et de surexploitation. Il est donc important que la direction de l'entreprise soit consciente des répercussions possibles et prenne des mesures d'atténuation dans des domaines tels que la consommation d'énergie et d'eau, le traitement des déchets et élabore des systèmes sophistiqués de gestion de l'environnement (Agan et al, 2014). Des initiatives de coopération avec le gouvernement et des agences environnementales pourraient aider à réduire la demande en énergie. Compte tenu des coûts sans cesse croissants de l'énergie et des autres ressources, il est judicieux d'un point de vue économique d'investir dans des technologies de pointe respectueuses de l'environnement qui, à long terme, se traduiront par des économies considérables (Bohdanowicz et Zientara, 2008). Il faut également noter que les clients ont maintenant certaines attentes concernant les bonnes pratiques environnementales dans des organisations en général, en particulier dans les PME (Kang et al, 2012). Les PME ne peuvent pas se permettre de négliger cette responsabilité si elles aspirent à fidéliser leurs clients. Donc, les PME devraient aller au-delà de la mise en place d'initiatives variées axées sur la RSE et faire de la RSE la pierre angulaire de ces modèles commerciaux. La RSE comprend donc un ensemble d'éléments qui doivent être dûment pris en compte par les PME pour que leurs politiques soient efficaces. Son applicabilité pérenne correspond également aux principes de développement durable qui sont largement acceptés par les entreprises en général. Les tentatives visant à protéger l'environnement, à équilibrer les intérêts des entreprises et de la communauté et à agir de manière éthique et légale semblent

souhaitables et essentielles au succès à long terme. Nous pouvons faire valoir que l'adoption de ces politiques représente un investissement rentable pour tous les coûts engagés à court terme, bien que convaincre les petites entreprises qui disposent de ressources limitées de cette tâche risque de ne pas être une tâche facile.

Il ressort aussi de nos résultats que la RSE regroupe de nombreuses actions dans les domaines économiques, sociaux, écologiques et sociétaux. Plus qu'une simple prise en compte du contexte et de l'environnement naturel de l'entreprise, la RSE intègre toutes les actions humaines, sociales, environnementales qui sont à identifier comme positives et libidineuses.

A en croire les répondants, la RSE est un outil dont le but final est d'atteindre le développement durable, c'est-à-dire satisfaire nos besoins présents tout en permettant aux générations futures de satisfaire les leurs, en conciliant quatre (04) mondes différents, celui de l'économie, de l'environnement, du social et du sociétal. Par conséquent, l'exercice de la RSE nécessite une bonne perception de l'environnement naturel de l'entreprise ainsi que le respect de l'équilibre des intérêts des Parties Prenantes.

En conséquence, la RSE revêt des dimensions économiques, sociales et environnementales, mais concerne aussi les questions relatives à la bonne gouvernance des entreprises, l'éthique et les bonnes pratiques dans le monde des affaires. Ainsi, le développement de pratiques socialement responsables dépend avant tout des dirigeants des entreprises qui disposent de ressources plus ou moins importantes avec des préoccupations « responsables » à considérer en vertu de leurs caractéristiques organisationnelles (taille, secteur, etc.), le contexte et l'environnement dans lesquels elles évoluent.

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 (Benabdejlil, 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. Notons également que la rentabilisation de la RSE diffère d'une entreprise à l'autre car elle dépend de nombreux facteurs tels que la taille de l'entreprise, les produits et services, l'emplacement, les clients, les fournisseurs, les intervenants et les partenaires, la direction de l'entreprise, la réputation, etc.

Rappelons que la RSE repose sur trois mécanismes sous-jacents : l'instrumental, la déontique (c'est-à-dire la morale) et le relationnel (Aguilera et al, 2007). La responsabilité environnementale et sociale peut être déterminante (la RSE est bonne pour les affaires). Elle peut aussi épouser la déontique (la RSE est la bonne chose à faire). Cependant, ce qui distingue la responsabilité sociale de la responsabilité environnementale est la composante relationnelle. La responsabilité sociale, de par sa nature, prend en compte les relations avec les autres êtres humains (par exemple, la communauté, les clients, les employés, les fournisseurs). En conséquence, la responsabilité sociale s'ouvre aux ouvrages existants sur les relations qui peuvent être intégrées à la recherche sur la responsabilité sociale pour aider à expliquer l'impact sur les employés. Par exemple, Grant (2012) s'est basé sur la conception relationnelle des emplois et a révélé que, lorsque les employés interagissent avec les pratiques de RSE, l'impact sur les résultats des employés est plus marqué. En outre, Cropanzano et Rupp (2008) se sont inspirés des théories de l'échange social et de la justice organisationnelle pour proposer un modèle relationnel de la RSE. Ce ne sont que deux exemples, mais il existe un potentiel pour d'autres domaines de recherche qui se concentrent sur les interactions entre les personnes à intégrer à la recherche sur la RSE (par exemple, la psychologie, la sociologie). Par conséquent, notre compréhension de la RSE et de la gestion en général pourrait être considérablement élargie.

Les employés qui ont tendance à manifester une réticence à l'égard des pratiques de RSE peuvent avoir tendance à les percevoir comme des efforts de « service ferme » plutôt que des efforts sincères pour aider la société. En termes d'investissement, les employés peuvent percevoir les pratiques de RSE comme une perte de temps et d'argent. Inversement, les employés qui adhèrent aux pratiques de RSE peuvent percevoir les efforts socialement responsables de leur entreprise comme des efforts altruistes destinés à aider la communauté locale. Il est également possible qu'ils pensent que l'entreprise n'investit pas suffisamment de ressources dans les programmes de RSE. Cet exemple soutient l'argument avancé par les chercheurs Fazio et Williams (1986) et Raden (1985) selon lequel les attitudes des individus et la force de ces attitudes ont un impact différent sur les variables telles que les perceptions et le comportement. En termes d'identification organisationnelle, on peut soutenir que l'influence des perceptions des employés sur l'identification peut changer en fonction de leur attitude (positive ou négative) envers les pratiques de RSE.

Nos résultats suggèrent qu'il ne suffit pas que les PME s'engagent simplement dans les pratiques de RSE, mais c'est plutôt la RSE perçue comme substantielle qui doit inspirer des comportements positifs chez les employés.

Conformément à la recherche démontrant le rôle clé des employés crédibles en tant que sources et agents du changement (Lam et Schaubroeck, 2000), il peut être intéressant pour une PME de communiquer avec ses acteurs et de s'en remettre à leurs efforts de la RSE. Ces personnes peuvent servir simultanément d'ambassadeurs internes et d'agents de changement. En d'autres termes, au-delà de la RSE, les PME auront également des avantages à s'assurer que leurs actions sont perçues comme telles par leurs employés, et en particulier par les agents de changement, étant donné que ces employés influent sur les comportements de leurs collègues.

La principale condition qui doit se produire avant d'examiner l'impact des perceptions des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés est la sensibilisation. Selon Pickens (2019), la sensibilisation peut jouer un rôle important dans le processus de perception. La sensibilisation aux initiatives de RSE peut conduire à l'élaboration d'un contrat psychologique bilatéral entre les employés et l'entreprise (Ellis, 2018; Morrison et Robinson, 1997), ainsi qu'une diminution du scepticisme des employés quant à la motivation de l'entreprise à s'engager dans les pratiques de RSE.

Pour que les relations proposées entre les conceptions soient soutenues, les employés doivent être conscients des pratiques de RSE dans lesquelles leur entreprise est engagée.

Lorsque les pratiques de RSE sont perçues comme des efforts sincères pour soutenir une cause sociale, les employés sont plus susceptibles de croire que la motivation pour s'engager dans des pratiques de RSE est le message réel qui est véhiculé (par exemple, nous nous soucions de la communauté) (Goldsmith et al, 2020) et une telle perception peut déclencher une réponse émotionnelle sous forme d'identification. Lorsque les entreprises adoptent des comportements socialement responsables (c'est-à-dire des pratiques de RSE), les employés tentent de donner un sens à leur comportement d'employeur, ils tentent de faire des inférences sur ce comportement. Ils examinent les signaux tels que le temps, l'argent et les efforts que leur employeur investit dans les pratiques de RSE et font des déductions sur les raisons pour lesquelles leur employeur s'engage dans la RSE.

Pour les gestionnaires, la promotion d'initiatives orientées de la RSE vers des Parties Prenantes externes cohérentes avec celles centrées sur les employés peut renforcer la perception de

l'engagement réel de la PME dans la RSE substantielle. Assurer une allocation adéquate des ressources (temps, capital financier et humain) peut justifier l'engagement réel de la PME pour ces initiatives de la RSE. En outre, si les employés perçoivent la RSE de leur PME comme purement symbolique, l'attention des gestionnaires pourrait être attirée sur le dialogue avec les employés pour détecter de manière précoce leur cynisme quant aux motifs organisationnels de certains choix de la RSE. Comme les initiatives de la RSE sont des choix discrétionnaires pour lesquels les allocations des ressources doivent être justifiées, la prise en compte des avantages intangibles des comportements positifs des employés liés aux activités de la RSE peut renforcer l'analyse de rentabilisation pour poursuivre ou initier une telle RSE. La RSE symbolique perçue peut constituer un risque organisationnel avec des implications potentielles sur les coûts.

Par ailleurs, les employés peuvent être, non seulement indistinctement bienveillants et même intransigeants à l'égard des caractéristiques d'une RSE empruntées d'égoïsme mais aussi ils peuvent reconnaître toutefois les avantages égoïstes de la RSE. Ainsi, les PME peuvent en tirer partie en communiquant aux employés au moins un certain niveau de motivation RSE intéressée. De manière rétrospective, ce modèle qui nécessite des examens plus théoriques et empiriques, peut s'expliquer par la reconnaissance inhérente des employés de leur dépendance à l'égard de la sécurité salariale ou professionnelle dont ils bénéficient, et qui découle de la rentabilité de leur entreprise. Ariely et al (2009) ont fait valoir que les activités prosociales étant motivées, du moins en partie, par des préoccupations d'image et le désir d'être respecté, la perception des motivations égoïstes aurait des conséquences néfastes pour les résultats prosociaux (Nakou et al, 2018 ; Pavlos et al, 2017). Lorsqu'une entreprise est déterminée à atteindre un niveau de rentabilité élevé, ses aspirations peuvent conduire à la mise en place d'une RSE teintée d'égoïsme ; ce qui pourrait démotiver ses employés.

Bien que les méta-analyses (Margolis, Elfenbein et Walsh, 2009) révèlent un léger effet financier positif, les recherches primaires ont repris et continuent de donner des résultats mitigés (Flammer, 2015; Zhao et Murrell, 2016). Les travaux de Barnett et Salomon (2012) réconcilient ces résultats contradictoires, démontrant que l'effet de la RSE sur la performance financière n'est pas universellement négatif ou positif à travers différents niveaux de RSE, mais plutôt en forme de U. Plus précisément, les entreprises dont la RSE est faible ont un rendement financier supérieur à celui des entreprises dont la RSE est modérée, mais les entreprises dont la RSE est plus élevée affichent une bien meilleure performance financière. Ces résultats suggèrent que plutôt que d'avoir plus de recherches centrées sur l'assertion "si la RSE fonctionne ou pas", il est essentiel de se concentrer sur une meilleure compréhension de son fonctionnement (Mishra

et Modi, 2016; Tang et al, 2012; Zhao et Murrell, 2016). Ce qui rejoint l'idée que la prise en compte des opinions des employés est très importante et peut avoir des conséquences favorables sur l'efficacité de la RSE par rapport à leur motivation au travail. Les moyens de subsistance des employés dépendent en grande partie du succès des objectifs de leur entreprise. Toutefois, les conséquences d'une RSE orientée à des fins égoïstes n'ont aucune influence négative nécessaire sur la défense des droits des employés. D'autant que les véritables motivations induites par une RSE intéressée visent à inciter les employés à adopter réciproquement des comportements ambassadeurs extra-ronds (par exemple, la défense des droits des employés). Les dirigeants devraient prendre en compte les orientations personnelles des employés lors de la définition de la stratégie de l'entreprise pour la capitalisation des avantages des investissements en matière de RSE.

Dans cette recherche, les entretiens que nous avons réalisés révèlent un certain nombre d'informations concernant l'effet de la RSE sur l'identification organisationnelle des employés au travail. Selon les interviewés, l'appartenance à des entreprises responsables leur fournit un sentiment de fierté. En revenant à notre cadre théorique, nous pouvons expliquer cette relation par les mécanismes de la théorie de l'identité sociale selon laquelle, l'individu a tendance à s'identifier à une entreprise ayant une réputation positive et une image attractive. Les entretiens font aussi apparaître quelques comportements de citoyenneté. En effet, certains répondants se comportent de manière citoyenne en participant à la protection de l'environnement. En nous appuyant sur la théorie de l'échange social, les employés d'une entreprise engagée dans la RSE doivent se montrer loyaux et s'évertuer pour la protection de l'environnement, la lutte contre les discriminations, la transparence et le respect vis-à-vis de toutes les Parties Prenantes. Ceci s'explique par l'obligation de réciprocité et la nature du sens de l'obligation qui supposent que les employés devraient aider ceux qui les ont soutenus et éviter de les desservir (Gouldner, 1960). Il est à remarquer que l'obstacle essentiel à la réussite de la mise en œuvre et de la communication sur la RSE réside dans les responsabilités propres des Parties Prenantes (Du et al, 2011). Pour que l'approche interne réussisse, la communication sur la RSE doit commencer par des employés convaincus des véritables motifs qui sous-tendent l'activité de RSE. Les employés peuvent donc être plus susceptibles de s'engager dans des activités de plaidoyer au nom de l'entreprise, agissant en tant qu'ambassadeurs de bonne volonté pour améliorer sa réputation.

Etant donné que les employés sont des acteurs clés dans l'exécution des politiques de développement d'une entreprise, ils sont également les plus concernés par celles-ci. Il était

évident que les employés des PME interrogés eussent été d'avis que la rémunération et le traitement du personnel devaient être équitables mais, ils se plaignaient des aspects juridiques et éthiques de la RSE négligés par les PME en ce qui concerne le bien-être du personnel. Il est conseillé aux PME d'examiner ces questions d'engagement du personnel afin d'éviter leur mécontentement qui pourrait nuire à l'environnement de travail et à la qualité du service. Ils doivent s'efforcer de développer une stratégie de RSE inclusive qui soit étroitement alignée sur la stratégie commerciale de l'entreprise, en s'appuyant sur des exemples de bonnes pratiques étrangères. Une telle démarche nécessite d'être innovante et flexible, de rechercher des opportunités axées sur le marché tout en relevant des défis importants.

Subséquent, la plupart des recherches portant sur la RSE ne portent que sur les impacts au niveau des Parties Prenantes externes (Aguilera et al, 2007). Trop peu d'attention est encore accordée à ce qui se passe au niveau interne dans l'entreprise (Aguilera et al, 2017 ; Aguinis et Glavas, 2012b ; Rupp, 2017 ; Turker, 2009). Un domaine important reste à explorer car les employés (Parties Prenantes internes) sont les principaux acteurs de l'activité de l'entreprise et de sa performance (Becker et al, 1997 ; Rupp et al, 2016). De plus, ce sont eux qui sont concernés et réagissent à toutes les initiatives RSE. Ils contribuent par conséquent à la performance sociétale de l'entreprise (Aguilera et al, 2007 ; Aguinis et Glavas, 2012b). Cependant, ils reçoivent peu d'attention de la part des chercheurs (Jones, 2010).

Aussi, cette recherche apporte-t-elle des contributions contextuelles. Car, elle a été menée au Bénin. Ce qui n'a pas fait l'objet de nombreuses recherches antérieures. Ainsi, les propriétés psychométriques et les dimensions des instruments de RSE diffèrent dans ce contexte de recherche qu'est la PME. Par exemple au Bénin, les employés considèrent la responsabilité écologique différente des responsabilités axées sur la communauté, alors qu'ils constituent une seule et même dimension dans les mesures orientées ailleurs.

Les résultats ont des implications importantes pour les stratégies de RSE d'une PME. Les constatations selon lesquelles la RSE influence fortement l'identification des employés mettent l'accent sur la valeur fondamentale de la RSE et sur les retombées des investissements des PME en la matière. Par conséquent, la RSE contribue à créer un avantage concurrentiel en formant une main-d'œuvre qui exécute efficacement la stratégie commerciale de la PME permettant ainsi d'améliorer ses performances. Les PME ayant des pratiques de RSE bien élaborées atteignent une productivité élevée en raison de la motivation des employés, de la réduction de l'absentéisme, d'un comportement plus étendu et de la réduction des coûts de roulement (par

exemple, le recrutement et la formation de nouvelles recrues). Les avantages des contributions des PME à la communauté ne se limitent pas à une redéfinition et à une gestion externe, mais ils peuvent également se refléter dans le comportement des Parties Prenantes internes. Cependant, les réponses des employés diffèrent d'une PME à une autre sur le concept de la RSE.

Enfin, ces résultats ont des implications pour les décideurs, les ONG et les gouvernements. Nos résultats montrent que les pratiques de RSE, les employés et les consommateurs ont des effets positifs sur l'identification organisationnelle des employés au sein des PME. Bien que la responsabilité écologique soit un élément important de la RSE, les employés peuvent ne pas s'en soucier. Peut-être les gens ne sont-ils pas tout simplement pas conscients ou sensibles aux problèmes environnementaux. Les agences environnementales et les organisations non gouvernementales (ONG) s'investissent pour une prise de conscience environnementale globale. Mais il semble qu'elles n'aient pas encore réussi en Afrique et particulièrement au Bénin. Ces constatations peuvent les encourager à repenser leurs initiatives de sensibilisation à l'environnement naturel.

## Conclusion du chapitre 4

Ce chapitre 4 a présenté les résultats des données qualitatives et quantitatives. A ce titre, nous avons réalisé une étude qualitative exploratoire par entretiens semi-directifs auprès de 36 employés issus d'horizons variés. Ces entretiens étaient centrés sur notre problématique de recherche et plus spécifiquement sur la perception des employés de la RSE et l'identification organisationnelle des employés dans les PME béninoises. A ce titre, nous avons exposé les principaux résultats obtenus et nous avons procédé à leurs interprétations. Ces résultats nous ont permis d'identifier les caractéristiques de la RSE (substantive ou symbolique) par les employés dans les PME tout en faisant ressortir la nature des pratiques de la RSE dans les PME ainsi que les comportements des employés vis-à-vis de l'entreprise.

L'objectif de la section relative à l'étude quantitative a été de tester les propriétés psychométriques des échelles de mesure et leur capacité à s'adapter à notre terrain de recherche. Ainsi, pour garantir la solidité de notre démarche, la méthodologie qui a guidé cette partie de la recherche a suivi les principes du paradigme de Churchill (1979). A l'issue de cette phase exploratoire quantitative, trois (03) objectifs ont été visés. Tout d'abord, une mise à l'épreuve du questionnaire a permis de vérifier la validité du contenu. Le pré-test du questionnaire d'enquête a permis de réaliser cet objectif. Ensuite, une analyse factorielle exploratoire a permis d'estimer la multidimensionalité de onze (11) concepts étudiés « le degré de connaissance de la RSE, la RSE et ses dimensions (économique, sociale, écologique et sociétale), la RSE et les collaborateurs externes, l'importance de la RSE par les employés, la RSE et la communauté, la RSE et l'environnement naturel, la RSE et les consommateurs, la RSE et les employés, l'identification organisationnelle des employés ». L'analyse en composantes principales a mis en évidence, pour chacun des instruments étudiés, un nombre de facteurs principaux correspondant au nombre de dimensions identifiées lors de la partie théorique. La fiabilité ou la cohérence interne des différentes échelles de mesure était estimée par un indice alpha de Cronbach et le Rhô de Jöreskog. Le test de la multidimensionalité et celui de la fiabilité nous ont permis de statuer de façon provisoire sur l'homogénéité des différentes échelles. Enfin, les échelles de mesure ont été testées avec une analyse factorielle confirmatoire pour estimer la validité de ces construits. Ces tests ont porté sur l'ajustement des instruments de mesure aux données empiriques sur la base des indices d'ajustement et sur la validité de chaque instrument de mesure estimée par le coefficient Rhô de Pearson et l'évaluation de la qualité globale du modèle.

## **Conclusion de la deuxième partie**

Cette deuxième partie de nature empirique de notre recherche a été structurée en deux (02) chapitres. Elle a été constituée de deux chapitres et a consisté en la présentation de l'approche épistémologique et à la présentation et discussion des résultats empiriques. Dans le chapitre 3, nous avons adopté un positionnement épistémologique positiviste aménagé suivant une double démarche hypothético-déductive qui nous a permis de réaliser une recherche mixte (quali-quantitative). Pour le traitement des données qualitatives, nous avons procédé à l'analyse de contenu thématique à travers le logiciel Nvivo 10. Concernant l'analyse quantitative, nous avons emprunté l'analyse par des corrélations bivariées de Pearson et la régression multiple avec les logiciels Visual Basic et SPSS version 21.0. En effet, ce chapitre a exposé les fondements de notre recherche en expliquant les paradigmes scientifiques, épistémologiques et méthodologiques retenus dans le cadre de notre travail de recherche. Ces fondements ont été guidés par deux (02) niveaux de questionnement : i) un premier niveau abordant la nature du projet de recherche ; ii) un second niveau nous a permis de nous pencher sur la méthode adoptée pour répondre au projet de recherche. Cette démarche a justifié la cohérence de notre positionnement méthodologique par rapport au choix de notre paradigme épistémologique, mais aussi avec le cadre de référence de la recherche (cadre conceptuel et théorique). Ces positionnements épistémologiques et méthodologiques nous ont permis d'asseoir la légitimité et la validité de notre recherche. Cela nous a permis de contextualiser notre recherche dans les PME. Par ailleurs, le chapitre 4 a été consacré aux fondements empiriques de l'étude à travers l'analyse et l'interprétation des résultats des données qualitatives et quantitatives. Ces résultats ont fait l'objet d'une discussion.

## **CONCLUSION GENERALE**

L'objectif de cette conclusion générale est de synthétiser nos apports tant managériaux, théoriques que méthodologiques. Nous abordons ensuite les limites de notre recherche à la fois interne et externe avant de proposer des perspectives de recherche. Chacun de nos apports s'inscrit dans la volonté de généraliser et de veiller à la transférabilité des connaissances comme à leur « enseignabilité ».

Pour rappel, la finalité de notre recherche a été d'étudier l'influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés au sein des PME béninoises.

### **1. Les implications managériales**

Les résultats ont des implications importantes pour les stratégies de RSE des PME béninoises. Les conclusions selon lesquelles la perception de la RSE influence fortement l'identification organisationnelle des employés mettent l'accent sur la valeur instrumentale de la RSE et les retombées des investissements des entreprises et en l'occurrence des PME. A ce titre, les managers doivent s'atteler à développer des perceptions positives des initiatives de RSE par les employés et ce, en développant des émotions et des comportements positifs au travail. De même, les résultats indiquent que différents types d'actions de RSE, influencent différemment l'identification organisationnelle des employés, et dans ces cas, les responsables des PME doivent communiquer périodiquement sur les actions de RSE, notamment sur celles qui sont beaucoup moins perceptibles c'est-à-dire celles envers les consommateurs. De même, les managers sont appelés à engager les membres de l'entreprise dans les programmes de RSE et ce, pour saisir davantage ces pratiques mais aussi pour développer le sentiment de fierté et d'appartenance à leur entreprise.

Cependant, les opinions des employés face à la RSE diffèrent d'une PME à une autre. Les employés se préoccupent davantage des actions internes de RSE de leur entreprise. Ils exigent que la stratégie de RSE soit portée sur leur personne et axée sur les problèmes communautaires et environnementaux. Mais, ils manifestent aussi leurs inclinations aux problèmes de RSE externes. A cet effet, les dirigeants des PME doivent tenir compte des orientations personnelles des employés lors de la conception de la stratégie de RSE de leur entreprise afin de tirer partie des avantages des investissements RSE.

Par ailleurs, le fait d'entreprendre des activités de responsabilité sociale améliore la relation entre une entreprise et ses employés. Ce qui est cohérent avec les recherches antérieures selon lesquelles la RSE perçue peut renforcer la relation entre les clients et une entreprise.

Les résultats empiriques montrent également que les efforts en matière de RSE peuvent contribuer à améliorer le bien-être des employés. La présente recherche a également révélé que la perception des employés de la RSE influence positivement leur identification organisationnelle en apportant un soutien supplémentaire aux récentes suggestions selon lesquelles un comportement vert sur le lieu de travail peut être dicté par le cadre social dans lequel les employés évoluent. Soutenant davantage les relations hypothétiques dérivées de la théorie de l'échange social et de celle de l'identité sociale, les résultats empiriques ont confirmé qu'une plus grande confiance partagée et l'identification organisationnelle des employés des PME peuvent améliorer le bien-être de leurs employés et la probabilité qu'ils adoptent des comportements verts favorables sur le lieu de travail. Les PME peuvent ainsi encourager les comportements des employés favorables à l'écologie sur le lieu de travail en améliorant leur bien-être. Cette constatation crédibilise la proposition selon laquelle le bien-être des employés a une incidence sur leur identification organisationnelle de par leur comportement personnel au travail.

Il faut signaler aussi qu'une des façons de motiver les employés à adopter des comportements qui soutiennent les initiatives environnementales de leur PME consiste à s'assurer que les activités socialement responsables de leur PME sont clairement communiquées. Ainsi, les employés seront conscients des efforts déployés par leur entreprise pour apprécier au mieux les impacts de leur entreprise sur leur environnement naturel et le bien-être social puis en rendre compte. De Roeck et Farooq (2017) soulignent l'importance d'utiliser diverses stratégies internes pour communiquer les activités prosociales dans lesquelles l'entreprise est impliquée. Les employés doivent disposer d'informations facilement accessibles concernant la variété, la valeur et le succès des activités de RSE dans lesquelles l'entreprise est impliquée.

Outre les relations examinées dans la présente recherche, les gestionnaires des PME peuvent adopter diverses approches pour améliorer le bien-être de leurs employés. Par exemple, des investissements pour satisfaire les besoins psychologiques des employés peuvent être réalisés en créant un environnement de travail adéquat par une formation à l'amélioration des compétences de travail interpersonnelles et techniques. Grâce à la formation et aux activités de « *team building* », l'entreprise peut créer des conditions qui incitent les employés à améliorer

leurs compétences et à renforcer leur sentiment de sécurité, d'acceptation et de bien-être. La RSE aide à maintenir un effectif efficace en créant un avantage concurrentiel qui influe sur la performance de l'entreprise.

Nos résultats ont permis de noter que les avantages des activités de RSE ne se limitent pas au prestige externe et aux Parties Prenantes externes, mais contribuent également à changer les attitudes et les comportements des Parties Prenantes internes.

Aussi, les résultats ont-ils révélé que la RSE a non seulement un impact positif sur l'identification organisationnelle des employés, mais aide également l'entreprise à renforcer son prestige extérieur perçu. Ceci est important à prendre en compte lors de la formulation de stratégies internes efficaces pour influencer l'identification organisationnelle des employés.

Par ailleurs, les résultats obtenus nous ont permis de constater que la perception des employés de la RSE semble être un moyen utile d'améliorer non seulement les performances des PME mais également le bien-être des employés.

Nous soulignons qu'il est toujours préférable de s'engager dans une initiative RSE qui profite à une Partie Prenante plutôt que de ne rien faire du tout au niveau sociétal. Le danger des attitudes et comportements négatifs qui peuvent s'ensuivre lorsque les employés apprécient leur entreprise de manière intéressée fournit une motivation supplémentaire et souvent inconsiderée pour les PME à se concentrer sur la RSE qui sera appréciée par les employés comme substantive.

Nous soutenons aussi que la prise en compte des appréciations des employés ajoute une mise en garde importante à la position des économistes selon laquelle « l'approche stratégique aboutira à une production sociale globale plus importante que l'approche altruiste » (Husted et de Jesus Salazar, 2006, p75) et que « le leadership responsable qui encourage l'utilisation non instrumentale de la RSE n'est pas vraiment responsable » (Siegel et Waldman, 2008, p119). Plus précisément et à la lumière du scepticisme grandissant du public (Acikdilli et Jahdi, 2009, Chun et Giebelhausen, 2012 ; Leonidou et Skarmas, 2013) lié au « *greenwashing* », les entreprises ont plus à gagner en s'engageant dans la RSE substantielle et externe.

Nous rappelons aux gestionnaires l'importance d'une stratégie de communication RSE pour les employés afin de fournir un contexte adéquat et des explications sur le choix des initiatives de l'entreprise comme clé pour accroître la sensibilisation afin de permettre aux employés de former des attributions de la RSE. De plus, l'intégration de la cohérence, de la consistance et de

l'engagement de la RSE substantielle dans les stratégies RSE organisationnelles peut générer des contributions supplémentaires des employés pour renforcer l'analyse de rentabilisation de ces initiatives RSE.

En outre, les employés qui valorisent davantage les campagnes de RSE et ses autres activités et pratiques ont de plus en plus l'intention de rester dans l'entreprise, avec plus d'engagement et de loyauté en raison de leur meilleure identification organisationnelle. De plus, ceux ayant une forte identité d'entreprise manifestent une attitude plus loyale dans leur travail face au succès de l'entreprise et travaillent avec plus de dévouement et avec la volonté de soutenir les objectifs de l'entreprise.

Notre recherche indique également que la RSE peut renforcer l'identification des employés car l'engagement sociétal met en avant les valeurs et l'esprit de l'entreprise (Becker-Olsen et al, 2006 ; Bhattacharya et al, 2009). Dans la même perspective, l'objectif principal des managers des RH lors de la prise de décisions et de la promotion des stratégies RSE devraient être de renforcer la relation entre les employés et leur entreprise en élaborant des initiatives RSE qui augmentent l'identification organisationnelle des employés (De Roeck et al, 2013). Des initiatives qui démontrent la bienveillance, l'intégrité et les compétences de l'entreprise peuvent avoir un effet plus fort pour rassurer les employés au sujet des caractéristiques profondes de l'entreprise (De Roeck et al, 2013), à savoir ses valeurs, sa culture et son mode de fonctionnement.

Afin de parvenir à établir et à maintenir une RSE forte dans le contexte des PME, il faudrait que les employés lui donnent davantage de légitimité. Pour cela, les moyens de communication au sujet de la RSE doivent être améliorés et il faudrait laisser les employés, tous niveaux hiérarchiques confondus, prendre part à l'élaboration et à la mise en place des pratiques RSE. Cela permettra de renforcer les liens entre les employés et l'entreprise, surtout dans le cas où les initiatives permettent une amélioration de la confiance des employés vis-à-vis de leur entreprise plutôt que de l'image externe et de la réputation de celle-ci. Il faut donc encourager les membres du management à créer un environnement de travail qui corresponde à l'image de la RSE de l'entreprise en vue de renforcer l'attitude positive du personnel vis-à-vis de celle-ci. Il faudrait également aider les employés à prendre conscience de tout ce que l'entreprise met en place au niveau de la RSE en interne et vers l'extérieur. Comme l'ont bien montré les informations supplémentaires données par les répondants, c'est la communication des initiatives qui doit être améliorée, une communication transparente et à tous les niveaux de

l'entreprise en incluant les gardes avec le moins de responsabilités. En plus d'être transparente, cette communication doit être expliquée et rappelée aux employés afin qu'ils se rendent compte des tenants et aboutissants de ces pratiques et de ce qu'elles engendrent dans l'entreprise. Dès les premières étapes du recrutement, au lieu de se limiter à énumérer les initiatives RSE de l'entreprise, il faudrait les expliquer et s'assurer que les employés comprennent pourquoi l'entreprise choisit d'agir de cette manière et comment cela la différencie en bien par rapport à d'autres entreprises. Cette thèse permettra aux PME de profiter des perceptions positives des employés par rapport à leurs initiatives RSE.

## **2. Les implications théoriques**

Nos résultats nous ont permis de mettre en avant l'influence de la perception des employés des différentes composantes de la RSE (dimensions de Turker, 2009b) sur leur identification organisationnelle. De plus, ces résultats nous ont également permis de mobiliser un cadre théorique basé sur les théories de l'identité sociale et de l'échange social, un cadre qui demeure peu utilisé pour expliquer l'effet de la RSE sur l'identification organisationnelle.

Les effets des composantes de la RSE sur l'identification organisationnelle des employés sont également influencés par l'identification organisationnelle, de sorte que des mécanismes autres que l'identité sociale expliquent probablement cette relation et doivent être explorés. En tant que telle, cette recherche apporte une contribution significative à la littérature existante sur la RSE en améliorant nos connaissances théoriques sur le modèle attitude-intention-comportement (Bagozzi, 1992) et une théorie des attachements affectifs (Lawler, 1992) dans le contexte de la RSE des PME et des employés.

## **3. Les implications méthodologiques**

Différents spécialistes et chercheurs ont tenté d'expliquer la RSE sous différents angles et un bon nombre d'entre eux ont tenté de conceptualiser et de mettre en œuvre un modèle proposé. Cependant, les modèles les plus courants dans la littérature sont : (i) le modèle proposé par Carroll (1991), (ii) le modèle de la perspective des Parties Prenantes proposé par Egri et al (2004), (iii) le modèle de perception de la justice proposé par Rupp et al (2006) ; (iv) le modèle de RSE intégrée et périphérique d'Aguinis et Glavas (2013), etc. Malgré ces modèles, la conceptualisation et l'opérationnalisation d'un modèle unique du point de vue des employés sont toujours d'actualité (Gond et al, 2010 ; Akremi et al, 2015). Par conséquent, une des implications méthodologiques de cette recherche est qu'un nouveau modèle de RSE soit

proposé en répondant à certaines des critiques formulées dans celles existantes. Ce modèle peut séduire d'autres chercheurs qui pourront apporter des améliorations supplémentaires.

#### **4. Les limites de la recherche**

Si les résultats présentés dans ce travail de thèse apportent quelques éléments empiriques à la question de recherche des actions socialement responsables appréhendées par les employés dans les PME béninoises sous l'angle de l'identification organisationnelle, il n'en demeure pas moins limités sur plusieurs points. Ainsi, nous allons aborder les limites de cette recherche en nous focalisant sur celles liées aux validités interne et externe. Puis, nous allons exposer les limites liées aux choix méthodologiques opérés et celles liées aux instruments de mesure utilisés. Enfin, des limites d'ordre plus général sont présentées.

##### **4.1. Les limites liées à la validité interne**

Qu'il nous souvienne, la validité interne est « l'assurance que les variations de la variable de réponse (ou variable dépendante ou à expliquer) sont causées uniquement par les variations de la variable indépendante (ou explicative) » (Evrard et al, 2003). Différents types de biais peuvent limiter la validité des résultats. Ces biais sont relatifs aux effets d'histoire, de test, d'instrumentation, de régression statistique et de sélection. Tout en présentant ces différents biais, nous allons prendre soin d'indiquer les efforts effectués dans cette recherche pour les minimiser.

L'effet d'histoire fait référence à des événements extérieurs pouvant survenir pendant la période de la recherche et qui fausseraient les résultats. Même si la collecte finale s'est déroulée sur une période relativement longue (4 mois de janvier à fin avril 2019), aucun événement majeur ne s'est déclenché durant cette période ni dans les mois précédents de l'enquête.

L'effet de test se manifeste lorsque les unités-tests et en particulier les individus interrogés subissent plusieurs fois le même test à des intervalles rapprochés lors d'une recherche longitudinale, ce qui n'est pas le cas ici. Il est très peu probable qu'un même enquêté ait rempli deux fois le même questionnaire, et il a été demandé aux enquêteurs-relais d'administrer le questionnaire en prenant soin de s'assurer que les individus interrogés n'avaient pas récemment répondu à des recherches sur la RSE. Cependant, l'effet de test peut aussi avoir lieu dans tous les cas où il y a rationalisation des réponses du seul fait de subir un test, même s'il n'est pas répété. On peut se demander si certains individus interrogés dans les PME et par conséquent sur les lieux hors de leurs lieux de travail, n'ont pas été tentés de répondre systématiquement à

certaines questions, afin d'écourter le temps de passation du questionnaire. Pour limiter alors ce biais, les enquêteurs ont pris le soin de stopper la collecte, s'ils voyaient que le répondant était agacé ou si ce dernier répondait sans réfléchir. Enfin, aucun incitatif n'a été proposé de façon à ne pas avoir des réponses de moins bonne qualité et motivées par l'appât d'un gain potentiel.

L'effet d'instrumentation est lié à un mauvais instrument de recueil de données, ce qui introduit des biais dans l'analyse des résultats. Afin de limiter des biais relatifs, des échelles de mesures existantes ont été reprises pour cette recherche. Les résultats ont montré que toutes les échelles étaient fiables et valides. De même, lorsque cela était possible, les tests de validité convergente et discriminante ont été effectués. Ces tests sont tous relativement satisfaisants et les indices d'ajustements de ces échelles de mesures sont bons.

L'effet de régression statistique introduit des biais lorsque les individus sélectionnés l'ont été sur la base de scores extrêmes. Cela se produit dans le cas où l'on observe des saisonnalités dans un phénomène.

En ce qui concerne l'effet de sélection, l'échantillon étudié doit être représentatif de la population pertinente pour la recherche. C'est probablement le plus grand biais de cette recherche. En effet, s'il a été pris soin de ne pas effectuer la collecte finale sur un échantillon de convenance, l'enquête n'a pas non plus été effectuée selon un échantillonnage par quotas. Malhotra et al (2004) rappellent que l'échantillon par quotas est considéré comme un jugement particulier consistant à identifier quelques caractéristiques descriptives de la population à étudier, puis à élaborer un échantillon présentant les mêmes caractéristiques descriptives (sexe, âge, catégorie sociale). Il est difficile de savoir précisément comment se compose la population représentative. Cependant, l'échantillonnage non probabiliste par choix raisonné a été choisi pour mener à bien cette recherche en prenant soin d'associer au maximum les critères de la population ciblée étudiée en fonction des critères sociodémographiques. La généralisation des résultats de cette recherche serait donc imprudente en raison de certaines spécificités de la population étudiée et de la taille de l'échantillon ( $n = 205$ ).

Tous ces effets constituent des limites à la validité interne de cette recherche. Des efforts ont constamment été réalisés en étant au maximum précautionneux afin de les minimiser.

## **4.2. Les limites liées à la validité externe**

Les conclusions auxquelles nous sommes parvenus demeurent préliminaires et spécifiques, ce qui est de nature à limiter la validité externe des résultats. Cette limite est essentiellement afférente au caractère exploratoire de notre recherche. En outre, une autre limite de notre recherche est inhérente au fait que la RSE a été mesurée en fonction de la perception des employés et il est possible qu'il y ait une différence entre les perceptions des répondants et le niveau réel de la participation de l'entreprise dans de telles initiatives.

Les travaux de recherche à venir devront vérifier notamment si les liens entre nos variables d'étude sont avérés pour d'autres recherches. Il serait aussi intéressant de répliquer cette étude sur d'autres lieux de travail. Ces recherches futures permettraient de garantir la validité externe des mesures.

## **4.3. Les limites méthodologiques**

Méthodologiquement, les données relatives à toutes les variables ont été collectées à partir d'une source unique (PME), ce qui peut être une méthode commune, bien que notre multiplicité de méthodes se soit révélée être une dissuasion non menaçante. Ces données ont également été collectées à un moment donné, ce qui rend impossible toute tentative de tirer des conclusions sur la causalité. Toute autre recherche devrait utiliser une conception à décalage temporel longitudinal.

Egalement, l'une des principales faiblesses de cette recherche réside dans l'utilisation des mesures déclaratives. L'utilisation d'une mesure déclarative directe, comme cela a été le cas pour recueillir les données, présente certains problèmes à la nature des données.

Il faut aussi noter que les preuves trouvées dans cette thèse ne peuvent être extrapolées qu'au secteur des PME, les comparaisons avec des recherches axées sur les grandes entreprises doivent être faites avec prudence. De plus, étant donné que la stratégie de ce type d'entreprise est fortement conditionnée par les comportements et les valeurs des employés, les résultats peuvent être très différents pour d'autres types d'échantillons.

Bien que la plupart des informations collectées pour la recherche qualitative proviennent d'interviews avec les employés, il convient de noter que la méthode des données s'appuie sur les déclarations subjectives des répondants et sur les pratiques de RSE et les améliorations relationnelles de leur PME.

En ce qui concerne la modélisation par équation structurelle appliquée et nos données, l'une des principales contraintes pourrait être le problème potentiel d'endogénéité de l'objectif visé par notre recherche.

#### **4.4. Les limites instrumentales**

Bien évidemment, l'étape de sélection des instruments de mesure à utiliser dans la recherche est essentielle. Ce choix conditionne en grande partie la qualité ainsi que la validité des résultats obtenus. Les instruments de mesure se doivent d'être adaptés, faute de quoi il deviendra parfois bien difficile de distinguer les conclusions réelles de la recherche de ce qui pourrait constituer une erreur de mesure trop importante.

Du fait de nombreux concepts mobilisés dans le modèle empirique testé, il a été choisi dans cette recherche de s'appuyer sur des échelles de mesure déjà développées et validées dans des recherches antérieures. C'est ainsi que l'échelle de la RSE de Brunel (2012) a finalement été préférée à l'issue du premier test, aux traditionnelles échelles de mesure. Cependant, il n'existait pas à notre connaissance d'échelles de mesures propres pour analyser les différentes variables de notre modèle de recherche. Il a donc été décidé dans cette recherche de développer une série d'échelles supplémentaires pour chaque variable en prenant le maximum de soin possible.

Malgré les nombreuses précautions prises pour la phase quantitative, le recours à des personnes ressources et la réalisation des vagues de pré-tests distinctes afin d'améliorer la fiabilité et la validité des échelles, il apparaît toutefois au terme de cette recherche que certaines échelles de mesures mériteraient d'être à nouveau développées.

En définitive, si les biais liés aux instruments de mesure ne peuvent totalement être écartés, les différentes analyses factorielles exploratoires puis confirmatoires réalisées sur les échelles de mesures montrent cependant que dans l'ensemble, les échelles utilisées présentent un niveau de validité interne et externe satisfaisant, de nature à garantir la fiabilité des conclusions de la recherche.

#### **4.5. Les autres limites**

Comme précisée précédemment, la limite la plus perceptible de notre recherche est le biais relié à la désirabilité sociale ou à la perception humaine. Cette limite est essentiellement inhérente à la taille et à la composition de notre échantillon de convenance mais il est possible dans une certaine mesure que les répondants aient été tentés de donner des réponses qui, dans un sens ou un autre, auraient arrangé l'entreprise ou visant leur intérêt personnel. L'enquête a

été réalisée dans les villes de Cotonou et environs, Porto-Novo et environs, Parakou et environs ainsi que Bohicon et environs.

Les résultats issus de cette recherche peuvent être généralisés sur toute l'étendue du territoire national et à d'autres lieux et cultures régionaux et internationaux. Le taux de réponse était suffisamment acceptable (89,13%). Cependant, nous n'avions pas pu obtenir un échantillon de taille suffisamment élevée qui nous permettra de blanchir certaines erreurs et d'extrapoler enfin nos résultats. La non-participation de certains individus retenus pour faire partie de l'échantillonnage lors du déroulement de l'enquête a créé des problèmes liés à la taille et à la composition de notre échantillon. En outre, les questions n'ont pas pu être posées de la même manière à tous les employés. Certaines limites sont liées au manque de mobilisation des outils informatiques d'analyse. En dehors des entretiens effectués avec les employés, nous aurions aimé effectuer des observations participantes et des focus groupes.

Etant donné que la présente recherche analyse la perception des employés des pratiques de RSE et leur identification organisationnelle au sein des PME béninoises, nous avons tenté de réduire autant que possible le biais lié à l'influence des supérieurs et à la crainte de réactions en cas de réponses « politiquement incorrectes ». Pour ce faire, nous avons assuré la confidentialité du questionnaire et nous avons insisté sur le fait qu'il n'y avait pas de bonnes ou mauvaises réponses. Comme aucun facteur seul n'expliquait la majorité de la variance, nous en avons déduit que le biais n'était pas une réelle faiblesse de notre base de données.

Le modèle théorique proposé dans cette recherche correspond donc à une représentation simplifiée de la réalité du processus de perception des employés de la RSE en relation avec leur identification organisationnelle. Si la revue de littérature mettait en évidence un nombre important de variables susceptibles d'influencer ce processus, seul un nombre réduit d'entre elles ont été retenues et étudiées. Des recherches récentes s'intéressent à des variables très pertinentes pour des recherches futures. Le fait que certaines variables susceptibles d'exercer une influence sur l'identification organisationnelle ne soient pas intégrées dans la recherche constitue donc une limite d'ordre théorique pour cette recherche.

Toutes ces limites ouvrent de nombreuses perspectives de recherches. Les voies futures de recherches permettant de réduire les limites de ce travail de recherche et d'améliorer la connaissance de ce vaste thème de RSE sont enfin proposées.

## 5. Les voies futures de recherche

Les limites de ce travail de recherche, soulignées précédemment, sont autant de voies de recherche à explorer. De plus, il existe de nombreux travaux pouvant être effectués dans le prolongement direct de ce travail de recherche. Un certain nombre d'axes de recherche principaux sont ici privilégiés.

Les résultats peuvent varier dans d'autres contextes organisationnels. Les travaux futurs pourraient étudier les différences d'antécédents en matière d'identification organisationnelle dans les entreprises locales de différents secteurs. De plus, les résultats pourraient varier d'un pays à un autre en raison de l'influence des facteurs culturels.

Il serait également intéressant d'étudier plus en profondeur le discours des employés pour mieux définir les éléments de la responsabilité sociale qui se retrouvent dans l'identification organisationnelle exprimée par nos répondants. Ainsi, si la présente recherche a permis d'affirmer que la perception des employés de la RSE a une influence sur leur identification organisationnelle, elle ne permettait pas, ni au niveau de l'espace ni au niveau des ressources, de pousser la recherche sur le terrain plus loin de manière à nommer et à définir quels sont les constituants de l'identification organisationnelle dans le contexte des PME étudiées. Il pourrait être intéressant d'effectuer une recherche plus poussée, auprès d'autres PME, pour voir les valeurs que peut apporter la RSE à l'identification organisationnelle.

Beaucoup reste encore à faire pour bien saisir et pour préciser les conséquences de la RSE sur les employés. Si les effets sont souvent bien visibles et relativement faciles à déterminer à l'externe, ils sont plus difficiles à saisir à l'interne, dans un environnement de travail où la routine s'installe souvent. Nous avons toutefois pu remarquer, dans nos entrevues, que la responsabilité sociale occupe une place de choix dans la représentation que les employés se font de leur entreprise et qu'ils communiquent une certaine fierté et démontrent un certain engagement envers leur entreprise lorsqu'ils s'expriment sur ses implications. Si la responsabilité sociale est souvent une activité que l'entreprise adopte en marge de ses activités économiques, elle est toutefois au cœur de la représentation que se font les employés (une des principales Parties Prenantes de l'entreprise) de leur employeur.

Nous pourrions faire valoir que des mécanismes autres que l'identification organisationnelle peuvent provoquer ces effets. Pour mieux comprendre le lien entre la RSE et l'identification organisationnelle, les futures recherches devraient inclure d'autres objectifs théoriques comme la théorie de l'identité sociale pour explorer des mécanismes de médiation.

Conceptuellement, nous ne prétendons pas avoir considéré toutes les composantes de la RSE, mais nous nous sommes limités à la RSE liée à la communauté, à l'environnement naturel, aux consommateurs et aux employés. En outre, un modèle à deux facteurs peut être utilisé dans les recherches futures pour déterminer si la RSE a un effet sur d'autres variables au-delà du facteur général. Les chercheurs pourraient également modifier le libellé de l'échelle afin qu'elle puisse être utilisée avec d'autres Parties Prenantes (consommateurs, fournisseurs, communauté, etc.) pour comprendre l'impact de la RSE sur l'identification organisationnelle des différentes Parties Prenantes, en particulier en ce qui concerne les résultats importants pour l'entreprise (réputation, produits, choix, etc.). Aussi, des mécanismes de médiation et de modération avec d'autres Parties Prenantes pourraient-ils être explorés, ce qui pourrait potentiellement conduire à des différences intéressantes dans les mécanismes sous-jacents parmi les Parties Prenantes, qui pourraient ensuite aider à éclairer des modèles plus complexes sur la manière de nouer des relations avec différentes Parties Prenantes. Plutôt que de localiser la recherche au niveau macro (mesure agrégée de la RSE, par exemple), l'individu et ses perceptions deviennent un centre de recherche, ouvrant ainsi la porte à la recherche existante et nouvelle au niveau micro pour aider davantage à comprendre l'influence de la RSE sur l'identification organisationnelle. Se focaliser sur le micro-niveau que ce soit uniquement au niveau individuel de l'analyse ou dans un modèle à plusieurs niveaux permet à la RSE de contribuer à la littérature sur la gestion en offrant un contexte dans lequel les recherches futures pourront explorer d'autres facteurs qui ont un impact sur le travail. Des recherches supplémentaires pourraient inclure des questions telles que la rentabilité d'autres Parties Prenantes.

Méthodologiquement, les données relatives à toutes les variables ont été collectées à partir des entreprises de quatre (04) villes seulement au Bénin. Ce qui peut entraîner un biais de méthode commune, bien que notre approche par méthodes multiples ait indiqué que ce n'était pas une menace sérieuse. Ces données ont également été collectées à un moment donné, rendant impossibles toute inférence sur la causalité.

Par ailleurs, cette recherche se concentre uniquement sur l'identification organisationnelle pour apprécier les actions de la RSE de la part des employés alors qu'il y a d'autres variables qui peuvent influencer ces dernières dans les PME au Bénin et même dans d'autres contextes hors du territoire béninois. En dehors des voies de recherche liées aux limites, d'autres pistes de recherches peuvent être envisagées pour poursuivre ce travail de recherche. Des recherches plus approfondies devraient utiliser une conception longitudinale du décalage temporel. De même, des recherches futures sont encouragées à contrôler la désirabilité sociale générale des individus

dans l'analyse et à s'assurer que les interviewés ne subissent aucune pression lorsqu'ils répondent aux questions de l'enquête. Il est important de poursuivre la recherche dans cette même direction en ajoutant au modèle d'autres variables. Cela permettra de réduire l'éventuelle présence de biais et renforcera les relations qui ont été observées ici. Egalement, les recherches doivent élargir le champ d'étude.

Malgré les différentes limites énumérées précédemment, l'une des principales contributions de cette thèse est aussi de clarifier comment la RSE est en mesure d'influencer l'identification organisationnelle. En effet, nous pensons que le lien direct entre la perception des employés de la RSE dans une entreprise et l'identification organisationnelle de diverses Parties Prenantes est plus complexe et que la RSE peut également influencer indirectement l'identification par un renforcement du prestige externe perçu et de la perception de justice au sein d'une entreprise.

Cette thèse propose des pistes de recherches prometteuses, contribuant à la littérature sur la RSE en comportement organisationnel et en Ressources Humaines et suggère que certaines dimensions de la RSE sont en mesure d'améliorer considérablement le processus d'intégration et donc la performance des PME.

Aussi, faut-il encourager les futurs chercheurs à trouver et à tester de nouvelles variables médiatrices de la relation entre la perception de la RSE et l'identification organisationnelle. Il pourrait être intéressant d'y ajouter d'autres nouvelles dimensions de la RSE, à savoir les Parties Prenantes externes, en étudiant d'autres facteurs de contingence ainsi que leurs impacts sur les réponses des employés vis-à-vis de la RSE. Certains auteurs ont d'ailleurs suggéré que les préférences des individus ainsi que leur sensibilité aux problématiques de RSE pouvaient être liées aux réactions d'autres Parties Prenantes internes et externes quant à celles-ci. Des variables telles que l'implication dans la création et le développement des initiatives RSE et le degré d'autonomie des employés pourraient être intégrées au modèle. Il serait alors intéressant de mesurer et d'analyser l'éventuelle complémentarité des mécanismes de médiation dans un modèle à multiples médiations avec une approche « amorçage » (Preacher et Hayes, 2008), qui a aussi pour but de faire des études statistiques avec d'autres indicateurs. Cette analyse permettrait notamment de comprendre comment une variable spécifique intervient comme médiateur entre la RSE et la satisfaction au travail. Il semble donc y avoir d'autres mécanismes influençant les comportements des employés que les recherches futures pourraient aussi explorer. Par exemple, la responsabilité sociale pourrait s'insérer dans une approche plus relationnelle. Aguilera et al (2007) ont proposé que la RSE repose sur trois mécanismes sous-

jacents : l'instrumental, le déontique (c'est-à-dire la morale) et le relationnel. La responsabilité environnementale et sociale peut être déterminante (la RSE est bonne pour les affaires) ainsi que la déontique (la RSE est la bonne chose à faire). Cependant, ce qui distingue la responsabilité sociale de la responsabilité environnementale est la composante relationnelle. La responsabilité sociale, de par sa nature, prend en compte les relations avec les autres êtres humains (par exemple, la communauté, les clients, les employés, les fournisseurs). En conséquence, la responsabilité sociale s'ouvre aux ouvrages existants sur les relations qui peuvent être intégrés à la recherche sur la responsabilité sociale pour aider à expliquer son impact sur les comportements des employés. Par exemple, Grant (2012) s'est basé sur la conception relationnelle des emplois et a révélé que, lorsque les employés interagissent avec les bénéficiaires de leur travail de RSE, l'impact sur les résultats des employés était plus marqué. En outre, Cropanzano et Rupp (2008) se sont inspirés des théories de l'échange social et de la justice organisationnelle pour proposer un modèle relationnel de la RSE. Ce ne sont que deux exemples, mais il existe un potentiel pour d'autres domaines d'études qui se concentrent sur les interactions entre les personnes à intégrer à la recherche sur la RSE (par exemple, la psychologie, la sociologie). Par conséquent, la compréhension de la RSE et de la gestion en général pourrait être considérablement élargie.

Nous pouvons également pousser la réflexion davantage en s'interrogeant sur d'autres variables modératrices qui pourraient expliquer l'intensité de la relation entre la perception de la RSE et l'identification organisationnelle, telles que l'identité morale ou la culture. Il pourrait être intéressant pour les études futures d'ajouter des facteurs de modération à la régression. La mobilisation d'un double cadre théorique basé sur la théorie d'identité sociale et sur la théorie d'échange social, pourrait éclairer davantage la nature des relations entre les dimensions de la RSE et l'identification organisationnelle.

Les futures recherches sur le sujet devraient discerner les dimensions de justice les plus pertinentes dans le contexte des PME. Considérant le haut degré d'incertitude auquel font face les employés engagés dans une PME, il semblerait que ceux-ci porteront probablement une attention toute particulière à l'existence d'informations et de procédures claires relatives aux décisions d'allocations. De la même façon, il serait intéressant d'approfondir l'influence relative de différentes dimensions de la RSE (sociale, environnementale, discrétionnaire, éthique) sur différentes dimensions de la justice organisationnelle et sur le prestige externe perçu. A ce titre, il serait impérieux d'analyser l'influence relative de ces antécédents par rapport à l'identification organisationnelle.

## BIBLIOGRAPHIE

Acquier A. et Aggeri F. (2015). *Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. Revue française de gestion*, 41(253), 387-413.

Adapa S. (2018). *Indian smart cities and cleaner production initiatives-Integrated framework and recommendations. Journal of Cleaner Production*, 172, 3351-3366.

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., et Glavas A. (2019). *On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. Journal of Management*, 45(3): 1057-1086.

Ajzen, Icek (1988). *Attitudes, personality and behavior. Chicago. The Dorsey Press.*

Akrout F. (2010). *Les méthodes des équations structurelles, Imprimerie Coopi, 1<sup>ère</sup> édition, Tunis, 274 p.*

Allen N. & Meyer J. (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49 No. 3, pp. 252-76.

Allen N. and Meyer J. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 N°1, pp 1-18.

Alshehhi A.; Nobanee H.; Khare N. (2018). *The impact of sustainability practices on corporate financial performance: Literature trends and future research potential. Sustainability*, 10, 494.

Alvarado-Herrera, A.; Bigne, E.; Aldas-Manzano, J.; Curras-Perez, R. A (2017). *Scale for measuring consumer perceptions of corporate social responsibility following the sustainable development paradigm. Journal of Business Ethics*, 140, 243-262.

Amaeshi K. ; Adegbite E. ; Ogbechie C. ; Idemudia U. ; Kan K.A.S. ; Issa M. & Anakwue O.I.J. (2016). *Corporate Social Responsibility in SMEs: A Shift from Philanthropy to Institutional Works? Journal of Business Ethics*, 138(2), 385-400.

Amaeshi K.M., Adi B.C., Ogbechie C., & Amao O.O. (2006). *Corporate Social Responsibility in Nigeria: Western Mimicry or Indigenous Influences? Journal of Corporate Citizenship*, 24: 83-99. *An Interpretive Approach*, Sage, Beverly Hills, CA, pp. 123-46.

Arbuckle James L (2013). *IBM® SPSS® Amos™ 22 User's Guide*, Chicago, SPSS inc.

Ashforth B. & Mael F. (1989). *Social identity theory and the organization*. In Hatch, M.J.

Ashforth B.E.; Harrison S.H. & Corley K.G. (2008). *Identification in organizations: An examination of four fundamental questions*. *J. Manag.*, 34, 325-374.

Asrar-ul-Haq M.; Kuchinke K.P. & Iqbal A. (2017). *The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education*. *J. Clean. Prod.*, 142, 2352-2363.

Ayse K. Y.; Imran A. & Triant F. (2015). *The effect of corporate social responsibility on pride in membership, job satisfaction and employee engagement*. *British Journal of Economics*.

Bardin L. (1977). *L'analyse de contenu*. France : PUF.

Baumann-Pauly Dorothée; Christopher Wickert Laura Spence & Andreas Scherer (2013b). *Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters*. *Journal of Business Ethics*, 115 (4): 693-705.

Baumann-Pauly Dorothée; Christopher Wickert Laura Spence & Andreas Scherer (2013c). *Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters*. *Journal of Business Ethics*, 115 (4): 693-705.

Baumann-Pauly, Dorothée; Christopher Wickert; Laura J. Spence & Andreas Georg Scherer. (2013a). *Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters*. *Journal of Business Ethics*.

Berger I. E.; Cunningham P.H.; Drumwright M.E. (2006). *Identity, identification, and relationship through social alliances*. *J. Acad. Mark. Sci.* 2006, 34, 128-137.

Berger-Douce S. et Deschamps B. (2012). *La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale?* *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(1), 75-91.

Bergmann A., Schmidt S.L., Schreyer D. & Torgler B. (2016). *Age and organizational identification: empirical findings from professional sports*. *Applied Economics Letters*, 23(10), 718-722.

Bhattacharya C.B.; Sen S.; Korschun D. (2017). *Using corporate social responsibility to win the war for talent*. *MIT Sloan Manag. Rev.* 2008, 49, 37-44. *Sustainability*, 9, 2125 18 of 21.

Biwolé F. J. (2014). *Le choix d'une stratégie RSE. Quelles variables privilégier selon les contextes ?* ». *Revue française de gestion*. N°244, p11-32, juillet.

Blair M. (1995). *Ownership and Control. Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First century*. Washington, D.C. The Brookings Institution.

Blau P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.

Boekhorst J.A. (2015). *The role of authentic leadership in fostering workplace inclusion: A social information processing perspective*. *Human Resource Management*, 54(2), 241-264.

Boidin Bruno (2017). *Responsabilité sociale d'entreprise et identité du dirigeant : une réflexion sur les petits entrepreneurs en Afrique*. Centre Lillois d'Etudes et de Recherches Sociologiques et Economiques (UMR 8019), Université Lille 1.

Boubakary B. et Moskolai D.D. (2017). *Les déterminants de la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises dans les PME au Cameroun*, *Revue Économie, Gestion et Société*, n°9, pp. 1-18.

Boussoura E. (2015). *Responsabilité Sociétale de l'Entreprise et Performance Organisationnelle, quelle convergence ? XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris, France.

Bowen (1953), *XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de la Loire, Angers.

Brammer S.; He H. & Mellahi K. (2015). *Corporate Social Responsibility, Employee Organizational Identification, and Creative Effort The Moderating Impact of Corporate Ability*. *Group Organ. Manag.* 2015, 40, 323-352.

Capron M.; Quairel-Lanoizelé F. (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Editions La Découverte, Paris.

Carricano M. et al. (2010). *Analyse de données avec SPSS*, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson.

Carrol A.B. (1999). *Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct*, *Business & society*, 38(3): 268-295.

Carroll A.B. (1979). *A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance*. *Academy of Management*, Octobre, N°4, 497-505.

Carroll A.B. (2008). *A history of corporate social responsibility: Concepts and practices*. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*; Crane A., McWilliams, A., Matten, D., Moon J. & Siegel D.S. (Eds); Oxford University Press: New York, NY, USA; pp. 19-46.

Chen Y.R. & Hung-Baesecke C.F. (2014). *Examining the internal aspect of corporate social responsibility (CSR): leader behavior and employee CSR participation*. *Communication Research Reports*, 31(2), 210-220.

Cheney G. & Tompkins P. (1987). *Coming to Terms with Organizational Identification and Commitment*. *Cent. States Speech J.*, 38, 1–15.

Choi Y. & Yu Y. (2014). *The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance*. *Sustainability*, 6(1), 348–364.

Clarkson M. B. (1995). *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.

Commission Européenne (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre vert, Direction Générale de l'emploi et des affaires sociales, Unité EMPL/D.1.*

Commission of the European Communities (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. COM (2011) 681.*

Cronbach L. (1951). *Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, Psychometrika*, 16(3), pp. 297-334.

Cropanzano R.; Mitchell, M.S. (2005). *Social exchange theory: An interdisciplinary review. J. Manag.* 2005, 31, 874-900.

Davies Iain A. & Andrew Crane (2010). *Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies ». Business Ethics: A European Review*. 19 (2): 126-39.

De Oliveira, J.A.P., and Jabbour, C.J.C. (2017). *Environmental Management, Climate Change, CSR, and Governance in Clusters of Small Firms in Developing Countries: Toward an Integrated Analytical Framework. Business and Society*, 56(1), 130-151.

De Roeck, K., & Delobbe, N. (2012). *Do environmental CSR initiatives serve organizations' legitimacy in the oil industry? Exploring employees reactions through organizational identification theory. Journal of Business Ethics*, 110(4), 397-412.

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.

Dekoulou, P. & Trivellas, PG (2014). *Learning Organization in Greek Advertising and Media Industry: A way to face crisis and gain sustainable competitive advantage, Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 147, 338-347.

Demuijnck G. & Ngnodjom H. (2013). *Responsibility and Informal CSR in Formal Cameroonian SMEs. Journal of Business Ethics*, 112: 653–665.

Di Fabio A. (2017). *The psychology of sustainability and sustainable development for well-being in organizations. Front. Psychol*, 8, 1534.

Drucker–Godard C. ; Ehlinger S. & Grenier C. (2003). *Validité et fiabilité de la recherche. In R.A. Thiétart (éd.), Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, pp. 257-287.*

Dupuy Yves (2006). *Formation à la gestion et PME. In La stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur du Professeur Marchesnay, EMS, 219-30.*

Dutton J. E. Dukerich J. M. & Harquail C. V. (1994). *Organizational Images and Member Identification*, *Administrative Science Quarterly*, N° 39, p. 239-263.

El Akremi Assâad, Dhaouadi Inès & Jacques Igalens (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies: vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société*. *Finance Contrôle Stratégie*, 11 (3): 65-94.

Evrard Y. & al. (2009). *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Dunod, Paris.

Fernández-Muñoz, J.; Topa, G. (2018). *Older workers and affective job satisfaction: Gender invariance in Spain*. *Front. Psychol*, 9, 930.

Flamme simon (2018). *Analyses qualitatives et quantitatives : deux visions, une même science. Nouvelles perspectives en sciences sociales*. Université Laurentienne. *Erudit*, Volume 3, numéro 1, septembre 2007. ISSN 1712-8307 (imprimé), 1918-7475 (numérique).

Frederick W. C. (2016). *Commentary: Corporate social responsibility: Deep roots, flourishing growth, promising future*. *Front. Psychol*, 7, 129.

Garriga Elisabet, Melé Domènec (2016). *Corporate social responsibility theories: Mapping the territory* », *Journal of Business Ethics*. Volume 53, n° 1-2, p51-71.

Glavas A. (2016). *Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work*. *Front. Psychol*, 7, 796.

Glavas A. (2016). *Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review*. *Front. Psychol*, 7, 144.

Gond J.P. ; 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(1), 115-132.

Gond Jean-Pascal (2011). *La responsabilité sociale de l'entreprise au-delà du fonctionnalisme : un cadre d'analyse pluraliste de l'interface entreprise-société*. (French). *Finance Contrôle Stratégie*, 14 (2): 37-66.

Goy H. (2006). *Quel statut pour les PME dans la recherche francophone et stratégie ? XV<sup>e</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique*, Annecy/Genève, juin.

Hall B.H. ; Lotti, F., & Mairesse J. (2009). *Innovation and productivity in SMEs: empirical evidence for Italy*. *Small Business Economics*, 33(1), 13-33.

Hamann R. ; Smith J. ; Tashman P. & Marshall, R.S. (2017). *Why Do SMEs Go Green? An Analysis of Wine Firms in South Africa*. *Business and Society*, 56(1), 23-56.

Hameed I.; Riaz, Z.; Arain, G.A. & Farooq, O. (2016). *How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model.* *Front. Psychol*, 7, 788.

Hategan, C.D.; Sirghi N.; Curea-Pitorac R.I. & Hategan V.P. (2018). *Doing well or doing good: The relationship between corporate social responsibility and profit in Romanian companies.* *Sustainability*, 10, 1041.

Hogg M. A. & Terry D.J. (2001). *Social identity theory and organizational processes.* Philadelphia: Psychology Press.

Hors Irène (2000). *Les difficultés de la lutte contre la corruption: l'expérience de quatre pays en développement.* In: *Tiers-Monde*, tome 41, n°161, 2000, pp. 143-163.

Houkou Emmanuel (2016). *La perception de la RSE dans les entreprises de télécommunication privées au Bénin.* *Revue Internationale de Gestion et d'Economie*, Serie A-Gestion, Numero 1, Volume 1, Décembre, pp25-48

Hounton M. & Sogbossi Bocco B. (2013). *La responsabilité sociale de l'entreprise et la GRH: Quelles perspectives pour les entreprises au Bénin, in de l'audit social à l'audit de la responsabilité sociale: la RSE, renouveau pour la GRH ?* Editeurs Dupont C. Giuliano R. et Peretti J-M, pp.411-419.

Hounyovi J. C. M. (2013). *La responsabilité sociétale de l'entreprise et les réactions des parties prenantes: le cas de l'opérateur téléphonique MTN et des utilisateurs de téléphonie mobile au Bénin.* *RAG*, n°4 Avril 2013, pp1-34.

Hu L.T. & Bentler, P.M. (1999). *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis:*

*Hugon P. (2009). Le devenir de l'Afrique dans un contexte de mondialisation.* Paris. *Sciences humaines et sociales.* Bruxelles: De Boeck.

Igalens J ; Gond JP & El Akremi A. (2006). *A Corporate Social Responsibility- Corporate Financial Performance Behavioral Model for Employees.* *Communication London Business School, International CSR Conference.* 13-14 juillet 2006.

Igalens J. & Gond, J.P. (2008). *La responsabilité sociale de l'entreprise. Que sais-je ?* PUF: France.

Imbs P. & Ramboarison Lalao L. (2012). *Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? Actes GRH*, Nany.

Ines D.M. (2012). *Social identity and cooperative behaviour in virtual organisation.* *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(7), 214-219.

Inyang B.J. (2013). *Defining the role engagement of small and medium-sized enterprises (SMEs) in corporate social responsibility (CSR)*. *International Business Research*, 6(5), 123-132.

ISO 26000 (2015). *Responsabilité sociétale des entreprises*.

Jacinto, A., & Carvalho, I. (2009). *Corporate social responsibility: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification*. In *New research trends in effectiveness, health, and work: A Criteos scientific and professional account*, 175-204.

Jamali D. ; Lund-Thomsen P. & Jeppesen, S. (2017). *SMEs and CSR in Developing Countries*. *Business and Society*, 56 (1), 11-22.

Javid Lone E.; Ali A. & Khan I. (2016). *Corporate governance and corporate social responsibility disclosure: Evidence from Pakistan*. *Corp. Gov*, 16, 785–797.

Jenkins Heledd (2009). *A business opportunity model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises*. *Business Ethics: A European Review*, 18 (1): 21-36.

Jolibert A. & Jourdan P. (2011). *Marketing research : méthodes de recherche en marketing*, Dunod, Paris, 603 pages.

Jones D.A.; Willness, C.R. ; Glavas, A. (2017). *When Corporate Social Responsibility (CSR) Meets Organizational Psychology: New Frontiers in Micro-CSR Research, and Fulfilling a Quid Pro Quo through Multilevel Insights*. *Front. Psychol*, 8, 520.

Joshanloo M.; Capone V.; Petrillo G. & Caso, D. (2017). *Discriminant validity of hedonic, social & psychological well-being in two Italian samples*. *Personal Individ Differ*, 109, 23-27.

Julien Pierre-André (1994). *Les PME : bilan et perspectives*. Cap-Rouge; Paris: Eska.

Kamdem E. (2014). *Développement durable et responsabilité sociétale : Nouveaux Défis des Entreprises Camerounaise*. 16<sup>ème</sup> Université de Printemps de l'Audit Social. Institut national de l'audit social. Pékin, Chine 26, 27 et 28 mai.

Kechiche A. & Soparnot R. (2012). *CSR within SMEs: Literature Review International*.

Kim H.-R.; Lee M.; Lee H.-T. & Kim N.-M. (2010). *Corporate social responsibility and employee–company identification*. *J. Bus. Ethics*, 95, 557–569.

Labelle, F. (2008). *La PME et la durabilité: une gestion qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs*. 9<sup>ème</sup> Congrès de la CIFEPME, Louvain-la Neuve, Belgique.

Lee K.-H. ; Herold D.M. & Yu A.L. (2016). *Small and Medium Enterprises and Corporate*.

Lee, S. (1971). *An empirical analysis of organizational identification*. *Academy of Management Journal*. Vol. 14 N° 2, pp. 213-226.

- Longo M., Mura M. & Bonoli A. (2005). *Corporate social responsibility and corporate performance: the case of Italian SMEs*. *Corporate Governance*, 5(4): 28-42.
- Louche Céline & Emmanuelle Michotte (2011). *La Responsabilité Sociale des Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises: Revue de la littérature 2006-2009 et stratégies de recherche*. *Working Papers CEB*, 11.
- MacWilliams A.; Siegel D.S. & Wright P.M. (2006). *Guest Editors Introduction*. *Corporate Social Responsibility : Strategic Implications*. *Journal of Management Studies*, 43 (1), p.1-18.
- Mael F. A. & Ashforth B. E. (1992). *Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification*. *Journal of Organizational Behavior*, 103–123.
- Mahé de Boislandelle Henri (1996). *L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH*. In *Trois Rivières*, Québec, 101-15.
- Malik O.F.; Shahzad A.; Raziq M.M.; Khan M.M.; Yusaf S. & Khan A. (2018). *Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment*. *Personal. Individ. Differ. Management & Trade*, 9(4), 1-12.
- Mallett Oliver & Robert Wapshott. (2014). *Informality and Employment Relationships in Small Firms: Humour, Ambiguity and Straight-Talking: Informality and Employment Relationships in Small Firms*. *British Journal of Management*, 25 (1): 118-32.
- Mayondi W. (2014). *Mining and Corporate Social Responsibility in Zambia: A case study of Barrick Gold Mine*. *Unpublished Masters thesis*, Victoria University of Wellington.
- Miles M.B. et Huberman M.A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2<sup>ème</sup> Ed., DeBoeck, Paris, 626p.
- Miller V.D.; Allen M.; Casey M.K. & Johnson J.R. (2017). *Reconsidering the organizational identification questionnaire*. *Manag. Common. Q.* 2000, 13, 626–658. *Sustainability*, 2017, 9, 2125 19 of 21.
- Mishra S. & Suar D. (2017). *Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies?* *J. Bus. Ethics* 2010, 95, 571-601. *Sustainability*, 9, 2125 21 of 21
- Moskolai D. D. et al. (2016). *État des Lieux de la Responsabilité Sociétale des Entreprises au Cameroun*, *Management & Avenir*, 2016/4 (N° 86), p. 139-162.
- Murillo D. & Lozano JM. (2006). *SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words*. *Journal of Business. Bus Ethics*; 67 (3) : 227-240.

NAKOU Z. D. (2015). *RSE et Attitudes des salariés au travail dans les PME béninoises. Mémoire de DEA en sciences de gestion, Organisations et GRH, FASEG, UAC. Bénin.*

Nasiopoulos K. Dimitrios ; Damianos P. ; Sakas D.S. ; & Vlachos C. (2014). *Analysis of Strategic Leadership Simulation Models in Non-profit Organizations. Procedia Social and Behavioral Sciences* (pp. 276-284)

Ngaha Bah Angélique; Ndao Assane; Sall Fatou & Tidjani Bassirou (2016). *La responsabilité sociétale des toutes petites, petites et moyennes entreprises en Afrique: un mythe en marche au Sénégal? 26<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, EM Strasbourg, 19 au 21 octobre.*

Ngok Evina J. F. (2011). *Sensibilisation des entreprises à la RSE et son impact sur la performance financière: une étude empirique. Revue Sciences de Gestion, n°82, p. 11-91.*

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känslä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). *Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. Work and Stress, 31, 101-120.*

Nobre M. (2016). *Aide au Développement et Responsabilité Sociale des Entreprises françaises au Bénin : Pourquoi faut-il envisager une éducation financière ? Mémoire de Master en Management. PGE 3 en apprentissage 2015/2016. ESC Clermont. Graduate School of Management.*

O'Neill, O. A., & Rothbard, N. P. (2017). *Is love all you need ? The effects of emotional culture, suppression, and work-family conflict on firefighter risk-taking and health. Academy of Management Journal, 60, 78-108.*

Okoye Adaeze (2009). *Theorising Corporate Social Responsibility as an Essentially Contested Concept: Is a Definition Necessary ? Journal of Business Ethics, 89 (4): 613-27.*

ONU (2017). *Contextualisation et priorisation des ODD au Bénin. Rapport Pays.*

Oueghlissi Rim. (2013). *La RSE et les PME, Revue française de gestion, n°236, 2013, pp. 163-180.*

Paradas Agnès (2008). *La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale. Revue de l'organisation responsable, 3 (1): 39-52.*

Pasquero J. (2005). *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion ; un regard historique dans Turcotte M.-F. B. et Salmon A (dir), Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise, Collection Pratiques et politiques sociales et économiques, Presses de l'Université du Québec, pp.80-112.*

Payaud A. M. & al., (2014). *La contribution de la RSE aux Objectifs d'un Développement Durable de l'ONU. Cadre d'analyse et propositions pour les pouvoirs publics des pays les moins avancés, Revue française de gestion, N° 245, 2014-8, pp. 133-158.*

Pérez-López D.; Moreno-Romero A. & Barkemeyer R. (2015). *Exploring the relationship between sustainability reporting and sustainability management practices. Bus. Strategy Environ*, 24, 720-734.

Pérez-Martínez S. & Topa G. (2018). *Percepciones sobre la responsabilidad social corporativa de las empresas: Relación con las actitudes y conductas de sus clientes (Perceptions of corporate social responsibility: Relationship with customers attitudes and behaviors). Acción Psicol*, 15, 103–120.

Perrini F.; Russo A. & Tencati A. (2007). *CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy. Journal of Business Ethics*. Vol. 74, Iss. 3, p285, 16p.

Peterson D. K. (2004). *The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. Business & Society*, 43(3), 296-319.

Pratt, M. (1998). *To be or not to be ? Central questions in organizational identification*. In

Pratt, M. G., & Bonaccio, S. (2016). Qualitative research in I-O psychology: Maps, myths, and moving forward. *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 693-715.

Prottas, D.J. (2008). *Perceived Behavioral Integrity: Relationships with Employee Attitudes, Well-Being, and Absenteeism. Journal of Business Ethics*. Vol. 81, Iss. 2, p. 313, 10p. *Psychology*. Vol. 28 No. 3, pp. 377-87.

Raza, J.; Majid, A. (2016). *Perceptions and practices of corporate social responsibility among SMEs in Pakistan. Qual. Quant*, 50, 2625–2650.

Reynaud E. & Roques O. (2007). *Les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise confrontées aux valeurs des salariés. Congrès de l'A.G.R.H*, 21 p.

Ringle C.M.; Sarstedt, M.; Mitchell R. & Gudergan S.P. (2018). *Partial least squares structural equation modeling in HRM research. Int. J. Hum. Res Manag*, 1-27.

Roussel P. & Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, De Boeck, Bruxelles*.

Rupp D.E.; Ganapathi J.; Aguilera R.V. & Williams C.A. (2006). *Employee reactions to corporate social responsibility: An organizational justice framework. J. Organ. Behav*, 27, 537-543.

Saulquin J-Y. ; Schier, G. (2007). *Des perceptions managériaux aux pratiques RSE : une étude exploratoire. Gestion 2000*, Vol. 24, Iss. 6, p. 181, 15p.

Schaumberg, R. L., & Flynn, F. J. (2017). *Clarifying the link between job satisfaction and absenteeism: The role of guilt proneness. Journal of Applied Psychology*, 102, 982-992.

Sekaran U. (2017). *Research Methods for Business : A Skill Building Approach*; JohnWiley and Sons: New York, NY, USA, 2003. Destination for Math Education. Available online: www.mathgoodies.com (accessed on 12 July 2017).

Sen Suman & James Cowley (2013b). *The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs : An Australian Perspective*. *Journal of Business Ethics*, 118 (2): 413-27.

Simen Francis Serge. & Ndao Assane (2013). *L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle : Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal*. *Revue Congolaise de Gestion*, numéro 17, (1), 131-170.

Spence L.J. (2014). *Small business social responsibility: Expanding core CSR theory*. *Business & Society*, 1-33.

Stephens, J. P., & Carmeli, A. (2016). *The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams*. *International Journal of Project Management*, 34, 862-873.

Tahri Chahrazad (2015). *La responsabilité sociale de l'entreprise dans les banques : Cas de la Banque Populaire*. *Dossiers de Recherches en Economie et Gestion*, n° 4, Vol 1, p137.

Tahri N. & J. Igalens (2012). *Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure*. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°83, Janvier-Février -Mars, p3-19.

Tajfel H. & Turner J. (1985). *The social identity theory of intergroup behavior*. In Worchel, S. and Austin, W. (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*, Nelson Hall, Chicago, IL, pp.7-24.

Thornton Joseph C. & John T. Byrd. (2013). *Social responsibility and the small business*. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 19 (1).

Torres Olibier (1997). *Pour une approche contingente de la spécificité de la PME*. *Revue Internationale PME (RIPME)*, Vol 10, n°2, p. 9-43.

Torrès Olivier (2003). *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*. *Revue française de gestion*, 29 (144): 119-38.

Turker D. (2009b). *Measuring corporate social responsibility: A scale development study*. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.

Turyakira P. ; Venter, E. & Smith, E. (2012). *Corporate social responsibility for SMEs: A proposed hypothesised model*. *African Journal of Business Ethics*, 6(2): 106-119.

Tyler J.E. (2014). *So much more than money: How pursuit of happiness and blessings of liberty enable and connect entrepreneurship and philanthropy*. *International Review of Entrepreneurship*, 12(2): 51-78.

Vivier Elmé (2013). *A tough line to work through': Ethical ambiguities in a South African SME*. *African Journal of Business Ethics*, 7 (2): 68-78.

Vlachos P. A. ; Panagopoulos N. G. & Rapp, A. A. (2014). *Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects*. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017.

Vo L.C. ; Delchet-Cochet K. ; & Akeb H. (2015). *Motives Behind The Integration Of CSR Into Business Strategy : A Comparative Study In French SMEs*. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31 (5) : 1975-1986.

Voliotis S.; Vlachos P.A. & Epitropaki O. (2016). *Perception-induced effects of corporate social irresponsibility (CSiR) for stereotypical and admired firms*. *Front. Psychol*, 7, 970.

Wang W.; Fu Y.; Qiu H.; Moore J.H. & Wang Z. (2017). *Corporate Social Responsibility and Employee Outcomes: A Moderated Mediation Model of Organizational Identification and Moral Identity*. *Front. Psychol*, 8, 1906. Glavas, A.; Willness, C.R.; Jones, D.A. (Eds.).

Werner A. (2008). *The Influence of Christian Identity on SME Owner-Managers Conceptualisations of Business Practice*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 82, Iss. 2, p. 449, 14p.

Wong A., Yameogo U. (2011). *Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique Francophones*. *Livre blanc, Editions Charles Léopold Mayer*.

Yongrok Choi & Yanni Yu (2014). *The Influence of Perceived Corporate Sustainability Practices on Employees and Organizational Performance*.

Yorbana Seign-Goura (2017). *État des lieux de la responsabilité sociale des entreprises de l'industrie extractive en Afrique centrale et au Tchad: Politiques et initiatives*. *Rapport national, octobre 2017. Projet CNUCED*, 1415P.

Youssoufou Hamadou Daouda (2017). *Responsabilité sociétale des multinationales en Afrique Subsaharienne : enjeux et controversies : Cas du groupe AREVA au Niger. Des systèmes alimentaires articulés et transversaux pour une sécurité alimentaire*, Volume 14, numéro 1, Mai 2014.

Zhu Q. & Zhang, Q. (2015). *Evaluating practices and drivers of corporate social responsibility : The Chinese context*. *Journal of Cleaner Production*, 100: 315-324.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Questionnaire d'enquête

QUESTIONNAIRE	Code 1	Code 2
N°		

Mademoiselle, Madame, Monsieur,

Ce questionnaire vous est remis dans le cadre de la rédaction de notre thèse de doctorat en Sciences de Gestion. Notre objectif est **d'analyser l'influence de la perception des pratiques de RSE sur l'identification organisationnelle des employés au sein des PME béninoises.**

Vous nous aideriez beaucoup en répondant aux questions qui vous sont posées dans ce questionnaire.

Répondez sans hésitation aux questions qui suivent, car ce sont les premières impressions qui donnent généralement les meilleurs résultats.

Répondez sincèrement, car votre opinion est importante pour notre recherche.

Nous ne croyons pas que votre participation vous portera préjudice pas plus qu'elle ne vous profitera directement. Vous êtes complètement libre de refuser de participer à ce projet, et vous pouvez décider en tout temps d'arrêter de répondre aux questions. En remplissant ce questionnaire, vous consentez à participer à notre recherche. Les renseignements recueillis resteront strictement confidentiels et anonymes.

Comment répondre au questionnaire ?

Vous trouverez, ci-joint, une liste de propositions présentées dans un tableau. Devant chaque proposition, vous avez cinq (5) cases allant de : « Tout à fait d'accord » (première case) à « Pas du tout d'accord » (dernière case) ou vice versa.

Les cases se situant entre ces deux extrêmes correspondent à des degrés intermédiaires de votre « Accord » ou « Désaccord » avec chacune de ces propositions.

#### Exemple :

Pour répondre au questionnaire, il suffit de faire devant chaque proposition, une croix dans la petite case de la colonne correspondant à votre degré d'accord ou de désaccord avec la proposition concernée.

- 1 : Pas du tout d'accord
- 2 : Pas d'accord
- 3 : Peut-être d'accord
- 4 : Bien d'accord
- 5 : Tout à fait d'accord

Item : Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.

Items	Réponses				
	1	2	3	4	5
Une des conséquences négatives de mon départ de cette entreprise serait le manque de solutions de rechange possibles.				X	

Ici j'ai fait une croix dans la case grise de la colonne correspondant à la réponse « Bien d'accord » ; cela veut dire que je suis bien d'accord avec cette proposition. Ce qui correspond à un degré d'accord 4 sur l'échelle. Par contre, celui qui n'est pas d'accord va faire une croix dans la case correspondant à pas d'accord, équivalant au chiffre 2 sur l'échelle.

**NB : Vous ne pouvez cocher qu'une seule case devant chaque proposition.**

Nous allons donc passer maintenant au questionnaire.

Quel est votre degré d'accord ou de désaccord avec les items des tableaux suivants :

## 1. Degré de connaissance de la Responsabilité Sociale (Sociétale) de l'Entreprise (RSE)

N°	Items	Réponses	1	2	3	4	5
<b>Quelles sont les motivations qui pourraient vous pousser à mettre en œuvre des pratiques socialement responsables dans votre entreprise ?</b>							
4	Recherche d'avantage concurrentiel						
6	Chance pour acquérir de nouveaux marchés						
7	Répondre aux attentes réglementaires						
9	Meilleure relation avec les partenaires commerciaux (investisseurs, fournisseurs...)						
10	Demande des clients						
11	Adoption d'un code de conduite ou une charte éthique						
<b>Quelles sont les raisons qui vous empêchent (freins) d'intégrer une démarche socialement responsable ?</b>							
3	Manque d'informations						
7	Mauvaise relation avec l'environnement local						
9	Mauvaise qualité des relations avec les clients et fournisseurs						
10	Mauvaises performances économiques						
11	Manque de plan de formations						

## 2. Les dimensions de la RSE au niveau économique, social, environnemental et sociétal

N°	Items	Réponses	1	2	3	4	5
<b>Quel est votre niveau de perception de la RSE dans le domaine économique ?</b>							
1	L'entreprise a pour objectif l'amélioration des résultats financiers						
2	L'entreprise prend en considération les valeurs éthiques						
5	L'entreprise coopère durablement avec ses fournisseurs						
11	L'entreprise maximise ses profits						
14	L'entreprise est principalement un agent économique et elle est responsable socialement lorsqu'elle poursuit ses intérêts économiques.						
15	La société attend que mon entreprise règle les problèmes sociaux et/ou environnementaux tout en produisant des biens et/ou services						
<b>Quel est votre niveau de perception de la RSE dans le domaine social (sur le lieu de travail) ?</b>							
1	L'entreprise incite les employés à développer leurs compétences et une carrière à long termes (plan de formation, procédure d'évaluation des performances...)						
3	L'entreprise consulte les employés à propos des décisions importantes						
4	L'entreprise applique des mesures appropriées en matière de santé et de sécurité assurant ainsi une protection sociale suffisante des employés						
8	L'entreprise a un système de rémunération de qualité						
9	L'entreprise encourage la diversité au sein de ses employés (âge, sexe, race)						
10	L'entreprise sanctionne de manière formelle les comportements non éthiques de la part de tous ses membres						
11	L'entreprise considère l'égalité des chances comme un principe de base dans le processus de promotion des employés						
12	L'entreprise respecte les règles de conduite en matière de recrutement, licenciement et promotions						
13	L'entreprise pratique l'équité dans ses politiques de rémunération						
<b>Quel est votre niveau de perception de la RSE dans le domaine environnemental (écologique) ?</b>							
1	L'entreprise réduit et recycle ses déchets						
2	L'entreprise protège l'environnement naturel						
4	L'entreprise tient à réduire sa facture énergétique						
5	L'entreprise gère les nuisances sonores						
8	L'entreprise adopte des pratiques responsables concernant le stockage, l'utilisation et l'élimination des déchets au travail						
9	L'entreprise achète et, si cela est possible, produit des biens écologiques et durables						
10	Agir en tant que protecteur environnemental dans mon entreprise et si mon employeur ou collègue agit de façon irresponsable, entrer en contact avec le bureau de protection de l'environnement le plus proche						
12	Encourager mon employeur à installer des ballasts efficaces (contrôleur électronique de luminosité)						
<b>Quel est votre niveau de perception des relations de votre entreprise avec ses collaborateurs externes (Clients, fournisseurs, associations, sous-traitants, Etat...)?</b>							

3	L'entreprise favorise la consultation et le dialogue avec ses clients					
4	L'entreprise se conforme toujours à la Loi					
5	L'entreprise paie avec ponctualité les factures de ses fournisseurs					
6	L'entreprise favorise la consultation et le dialogue avec ses sous-traitants et fournisseurs					
<b>Quel est votre niveau de perception de la RSE dans le domaine sociétal (La communauté locale, philanthropie) ?</b>						
1	L'entreprise parraine et sponsorise des événements sportifs et /ou culturels					
2	L'entreprise fait du mécénat humanitaire et/ou social assez souvent (ex. engagements humanitaires)					
3	L'entreprise dialogue avec la communauté locale					
4	L'entreprise participe au développement du tissu industriel local					
5	L'entreprise offre des formations aux personnes de la communauté locale					
6	L'entreprise soutient financièrement les associations de bienfaisance					
7	L'entreprise encourage les employés à participer à des activités de la communauté locale					
8	L'entreprise favorise l'échange avec l'université (stagiaire, financement de projet de recherche scientifique...)					

### 3. La perception par les employés de l'importance de la RSE pour les PME

N°	Items	Réponses	1	2	3	4	5
1	La RSE, c'est le devoir de maintenir une cohésion et un esprit d'équipe au sein des employés d'une entreprise						
4	La RSE concerne la responsabilité de l'entreprise envers les employés pour qu'ils soient aussi responsables envers l'entreprise						
8	Dans notre entreprise, la RSE est très importante						
11	Il faut garder un respect mutuel entre les dirigeants et les employés						
13	Les employés sont en partie conscients par rapport à ce que l'entreprise met en place en matière de RSE, ce qui a renforcé leur confiance ainsi que celle des autres parties prenantes à l'égard de l'entreprise.						
15	L'engagement dans une démarche de RSE permet d'améliorer l'image et la réputation de l'entreprise soit vis-à-vis du public, soit vis-à-vis de ses employés dont je fais parti						

### 4. Les composantes de la RSE étudiées et l'identification organisationnelle

N°	Items	Réponses	1	2	3	4	5
<b>La perception des employés de la RSE orientée vers les acteurs sociaux/non sociaux</b>							
<b>✓ RSE et communauté</b>							
2	Mon entreprise soutient les organisations non gouvernementales travaillant dans les domaines problématiques						
3	Mon entreprise contribue aux campagnes et projets qui favorisent le bien-être de la société						
5	Mon entreprise veut tout...mais ne veut rien donner à la communauté						
6	Mon entreprise se soucie de ce qui arrive à la communauté dans laquelle elle opère						
7	Mon entreprise valorise son rôle en interaction avec la communauté						
8	Mon entreprise prend en charge les besoins de la communauté et des individus externes						
10	Mon entreprise aide la communauté à résoudre les problèmes à partir des actions liées à la RSE						
11	Mon entreprise participe à des projets de réinsertion professionnelle						
<b>✓ RSE et environnement naturel</b>							
2	Mon entreprise investit pour créer une vie meilleure pour les générations futures						
3	Mon entreprise met en œuvre des programmes spéciaux pour minimiser son impact négatif sur l'environnement naturel						
4	Mon entreprise vise une croissance durable qui tient compte des générations futures						
5	Mon entreprise se conforme toujours à la loi						
<b>La perception des employés de la RSE orientée vers les consommateurs</b>							
2	Mon entreprise fournit à ses clients des informations complètes et précises sur ses produits						
3	La satisfaction de la clientèle est très importante pour mon entreprise						
<b>La perception des employés de la RSE orientée vers les employés eux-mêmes</b>							
2	Les politiques de mon entreprise encouragent les employés à développer leurs compétences et leur carrière						
3	La direction de mon entreprise se préoccupe principalement des besoins et des désirs des employés						
4	Mon entreprise met en œuvre des politiques flexibles pour assurer un bon équilibre entre le travail et la vie de ses employés						
5	Les décisions de gestion liées aux employés sont généralement justes						

6	Mon entreprise soutient les employés qui souhaitent acquérir une formation supplémentaire					
7	Si un de mes amis me dit qu'il est intéressé à travailler dans un métier comme celui-ci, je l'encouragerais vivement.					
9	En général, mon travail équivaut au type de travail que je voulais quand je l'ai pris.					
10	En sachant ce que je sais maintenant, si je devais décider à nouveau de prendre mon travail, je le ferais.					
<b>L'Identification organisationnelle</b>						
4	Les succès de mon entreprise sont mes succès					
5	Quand quelqu'un fait l'éloge de mon entreprise, cela ressemble à un compliment personnel					
6	J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon entreprise.					
7	Mon entreprise représente beaucoup pour moi.					
9	Je me sens affectivement attaché(e) à mon entreprise.					
10	J'ai vraiment le sentiment de « faire partie de la famille » dans mon entreprise.					
11	Je ressens les problèmes de mon entreprise comme étant les miens.					
13	J'aime discuter de mon entreprise avec des personnes en dehors.					
14	J'ai vraiment l'impression que les problèmes de l'entreprise sont les miens					

**Autres explications :**

.....  
.....  
.....  
.....

**5. Identification de l'entreprise et du répondant**

**Informations sur l'entreprise :**

Ville : / \_\_\_\_\_ /  
Raison sociale : / \_\_\_\_\_ /  
Secteur d'activité : / \_\_\_\_\_ /  
Statut juridique : / \_\_\_\_\_ /  
Taille de l'entreprise (Effectif du personnel) / \_\_\_\_\_ /  
Adresse de l'entreprise :) / \_\_\_\_\_ /

**5.1. Informations générales sur le répondant**

Nom et Téléphone de l'interviewé: / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Âge : Moins de 18 ans  18 à 25 ans  25 à 35 ans  35 à 45 ans  Plus de 45 ans

Sexe / \_\_\_\_\_ /

Poste / \_\_\_\_\_ /

Ancienneté dans l'entreprise / \_\_\_\_\_ / années.

Vos qualifications dans l'entreprise : / \_\_\_\_\_ /

Date de l'entretien : / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Heure de démarrage de l'entretien : / \_\_\_\_\_ heures / \_\_\_\_\_ minutes /

Heure de fin de l'entretien : / \_\_\_\_\_ heures / \_\_\_\_\_ minutes /

Souhaitez-vous recevoir un rapport de synthèse de l'enquête (analyse anonyme des données recueillies...) ?

Oui  Non

Merci de votre collaboration

## **Annexe 2 : Guide d'entretien**

Madame, Monsieur, Bonjour

Nous enquêtons sur « **l'influence de la perception des pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises sur l'Identification Organisationnelle des Employés dans les PME béninoises** ».

A cet effet, nous souhaitons vous interviewer. Vos réponses resteront strictement confidentielles et le traitement se fera sous anonymat.

D'avance, je vous remercie pour votre aimable collaboration.

### **I- IDENTIFICATION DES REpondants**

#### **1. Informations sur l'entreprise :**

Raison sociale :

Secteur d'activité :

Statut juridique :

Existence d'un programme RSE ? 1- **oui** 2- **non**

#### **2. Informations générales sur l'interviewé :**

Nom et prénoms \_\_\_\_\_

Âge \_\_\_\_\_ ans. Sexe \_\_\_\_\_. Fonction \_\_\_\_\_

Ancienneté dans l'entreprise \_\_\_\_\_ années.

Pouvez-vous nous citer quelques activités RSE de votre entreprise ?

Quelles sont les plus importantes (citez en cinq activités par ordre d'importance pour vous) ?

### **II- NATURE DE LA RSE PRATIQUÉE DANS VOTRE ENTREPRISE**

1. Votre entreprise se soucie-t-elle de ce qui arrive à la communauté dans laquelle elle opère ? Justifiez votre réponse.
2. Votre entreprise se soucie-t-elle des acteurs externes (population, syndicat...) avec lesquels elle interagit ? Justifiez votre réponse.
3. Votre entreprise souhaite-t-elle à partir des actions liées à la RSE aider à résoudre les problèmes dans la communauté ? Justifiez votre réponse.
4. Votre entreprise a-t-elle un intérêt réel dans le bien-être des personnes externes touchées par ses pratiques ou ses activités (parce que l'entreprise pense qu'il est important d'aider ceux qui sont dans le besoin) ? Justifiez votre réponse
5. Votre entreprise valorise-t-elle son rôle en lien avec la communauté ? Justifiez votre réponse.
6. Votre entreprise prend-t-elle en charge les besoins de la communauté et des individus externes ? Justifiez votre réponse.
7. Votre entreprise fait-elle la RSE pour éviter de paraître mauvais aux yeux de la société ? Justifiez votre réponse.
8. Votre entreprise fait-elle la RSE pour paraître meilleure que ces concurrents ? Justifiez votre réponse.

### **III-COMPORTEMENTS DES EMPLOYÉS VIS-A-VIS DE L'ORGANISATION**

#### **1. Attributions des employés vis-à-vis de la RSE et engagement**

1.1. Quelles attributions de la RSE se rapprochent de ce que vous pensez ? Justifiez votre choix parmi les propositions suivantes :

- Axée sur l'égoïsme (votre entreprise veut tout...mais ne veut rien donner à la communauté) ;

- Axée sur les parties prenantes (Votre entreprise cherche à préserver les intérêts des différents acteurs avec qui elle est en relation contractuelle ou non) ;
  - Axée sur la stratégie (votre entreprise cherche à attirer beaucoup plus de clients).
- 1.2. Pensez-vous passer toute votre carrière dans cette entreprise ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- 1.3. Si une occasion se présente pour changer d'entreprise, pourriez-vous le faire? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- 1.4. Pensez-vous qu'au cas où il est dans votre avantage, qu'il serait juste de quitter votre entreprise ? Justifiez votre réponse.
- 1.5. Les valeurs (éthique et morale) affichées par votre entreprise correspondent-elles à vos valeurs personnelles? Justifiez votre réponse.
- 1.6. Est-ce que vous, vous identifiez à votre entreprise dans son comportement citoyen ? Justifiez votre réponse.
- 1.7. Que pensez-vous de l'activité de votre entreprise, de sa relation avec ses clients, avec ses fournisseurs et avec ses concurrents, avec les ONG, avec la communauté locale, avec l'environnement écologique ? (l'interviewé doit donner son point de vue par rapport à chaque acteur cité).

## 2. Echange entre les membres de l'entreprise

- 2.1. Votre entreprise est-elle prête à vous aider lorsque vous avez des problèmes ? Justifiez votre réponse.
- 2.2. Dans les échanges avec les responsables de votre entreprise, remarquez-vous de l'équité ou de la justice organisationnelle ? Justifiez votre réponse.
- 2.3. Les échanges dans votre entreprise reposent-t-ils sur :
- la confiance entre les membres ?
  - le sentiment d'investissement mutuel ?
  - sur une relation d'échange qui s'inscrit sur le long terme ?
- 2.4. Que pensez-vous de la RSE pratiquée dans votre entreprise ?
- Merci pour votre collaboration

## Annexe 3 : Les résultats des tests de validation des instruments de mesure

### ➤ Matrice de corrélation de Pearson pour quelques variables

- ✓ Degré de connaissance de la Responsabilité Sociale (Sociétale) de l'Entreprise (RSE)

### *A - Quelles sont les motivations qui pourraient vous pousser à mettre en œuvre des pratiques socialement responsables dans votre entreprise ?*

		Corrélations			
		1	2	3	4
1	Corrélation de Pearson	1	,424**	,285**	,155*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,026
	N	205	205	205	205
2	Corrélation de Pearson	,424**	1	,370**	,342**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	205	205	205	205
3	Corrélation de Pearson	,285**	,370**	1	,397**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	205	205	205	205
4	Corrélation de Pearson	,155*	,342**	,397**	1
	Sig. (bilatérale)	,026	,000	,000	
	N	205	205	205	205

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

1 : Recherche d'avantage concurrentiel ; 2 : Chance pour acquérir de nouveaux marchés ;

3 : Meilleure relation avec les partenaires commerciaux (investisseurs, fournisseurs...); 4 : Demande des clients.

**B-Quelles sont les raisons qui vous empêchent (freins) d'intégrer une démarche socialement responsable ?**

		Corrélations			
		1	2	3	4
1	Corrélation de Pearson	1	,395**	,297**	,231**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001
	N	205	205	205	205
2	Corrélation de Pearson	,395**	1	,405**	,246**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	205	205	205	205
3	Corrélation de Pearson	,297**	,405**	1	,337**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	205	205	205	205
4	Corrélation de Pearson	,231**	,246**	,337**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	
	N	205	205	205	205

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

1 : Manque d'informations ; 2 : Mauvaise relation avec l'environnement local ;

3 : Mauvaise qualité des relations avec les clients et fournisseurs ; 4 : Manque de plan de formations.

**C-Quel est votre niveau de perception de la RSE dans le domaine économique ?**

		Corrélations					
		1	2	3	4	5	6
1	Corrélation de Pearson	1	,250**	,436**	,440**	,177*	,079
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,011	,261
	N	205	205	205	205	205	205
2	Corrélation de Pearson	,250**	1	,392**	,201**	,218**	,190**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,004	,002	,006
	N	205	205	205	205	205	205
3	Corrélation de Pearson	,436**	,392**	1	,284**	,175*	,035
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,012	,616
	N	205	205	205	205	205	205
4	Corrélation de Pearson	,440**	,201**	,284**	1	,259**	,233**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000		,000	,001
	N	205	205	205	205	205	205
5	Corrélation de Pearson	,177*	,218**	,175*	,259**	1	,245**
	Sig. (bilatérale)	,011	,002	,012	,000		,000
	N	205	205	205	205	205	205
6	Corrélation de Pearson	,079	,190**	,035	,233**	,245**	1
	Sig. (bilatérale)	,261	,006	,616	,001	,000	
	N	205	205	205	205	205	205

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

1 : L'entreprise a pour objectif l'amélioration des résultats financiers ; 2 : L'entreprise prend en considération les valeurs éthiques ; 3 : L'entreprise coopère durablement avec ses fournisseurs ; 4 : L'entreprise maximise ses profits ; 5 : L'entreprise est principalement un agent économique et elle est responsable socialement lorsqu'elle poursuit ses intérêts économiques ; 6 : La société attend que mon entreprise règle les problèmes sociaux et/ou environnementaux tout en produisant des biens et/ou services

## TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT .....	i
DÉDICACE.....	ii
REMERCIEMENTS .....	iii
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....	viii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES FIGURES .....	xi
RESUME/ABSTRACT.....	xii
SOMMAIRE .....	xiii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. Construction de l'objet de recherche.....	5
2. Objet de la recherche.....	8
3. Plan de la thèse .....	12
PREMIERE PARTIE : COMPORTEMENTS STRATEGIQUES DES ENS ERE DE RSE ET IDENTIFICATION ORGANISATIONNELLE DANS LES PME : APPORTS THEORIQUES .....	14
CHAPITRE 1 : RSE pratiquée dans les PME béninoises .....	15
Section 1 : Particularités des PME .....	15
1.1. Une approche de définition de la PME .....	15
1.2. La PME au Bénin .....	16
1.3. Les caractéristiques des PME béninoises.....	18
1.4. L'encadrement institutionnel des PME au Bénin.....	19
1.5. La place et le rôle des PME dans l'économie béninoise .....	19
1.5.1. Le secteur formel.....	19
1.5.2. Le secteur informel.....	20
1.6. Les spécificités des PME béninoises.....	21
Section 2 : Singularités de la RSE pratiquée par les PME béninoises .....	23
2.1. Les caractéristiques de la RSE pratiquée dans les PME béninoises.....	26
2.1.1. La RSE : Bref aperçu historique.....	23
2.1.2. Les définitions de la RSE .....	26
2.1.3. Les dimensions de la RSE.....	31
2.1.4. La RSE pratiquée dans le secteur informel béninois.....	34
2.1.5. La place centrale des employés dans les PME.....	34
2.2. L'encadrement institutionnel.....	35
2.3. Le rôle diffus de la RSE pratiquée au sein des PME béninoises.....	36
2.4. L'interaction des membres : résistance, indifférence, conformisme.....	38
2.5. La RSE pratiquée par de grandes entreprises au Bénin.....	39
2.6. La RSE pratiquée au sein des PME béninoises.....	43
2.7. Les spécificités de la RSE et leurs ambiguïtés au sein des PME .....	43

Section 3 : Identification organisationnelle des employés face à la RSE suite aux comportements des dirigeants de PME .....	46
3.1. Les clarifications sur les concepts « identité organisationnelle » et « identification organisationnelle » .....	46
3.1.1. L'identité organisationnelle .....	46
3.1.2. L'identification organisationnelle .....	47
3.2. Les cibles d'identification organisationnelle.....	48
3.3. La pertinence du concept d'identification organisationnelle .....	48
3.4. L'identification organisationnelle dans les PME.....	49
3.5. Mécanismes de l'influence de la RSE sur l'identification organisationnelle.....	50
3.6. Les motivations des dirigeants de PME à intégrer la RSE.....	51
3.7. La diversité des degrés d'engagement des dirigeants de PME dans la RSE.....	53
3.8. Le positionnement stratégique des dirigeants de PME vis-à-vis de la RSE.....	54
3.9. La formulation d'une vision stratégique des dirigeants de PME envers la RSE.....	56
3.10. Les décisions stratégiques des dirigeants de PME vis-à-vis de la RSE .....	57
Conclusion du chapitre 1 .....	59
CHAPITRE 2 : Cadre théorique mobilisé pour étudier la relation entre RSE et Identification organisationnelle des employés.....	60
Section 1 : Sensibilisation et Perceptions des employés à l'égard de l'adéquation et des motivations des politiques de RSE.....	60
1.1. La sensibilisation des employés à la RSE .....	60
1.2. L'ajustement, la motivation et l'investissement des employés pour la RSE .....	61
1.3. L'engagement des employés dans les initiatives de RSE.....	62
1.4. L'utilité des employés dans les initiatives RSE .....	63
1.5. Le comportement des employés en tant que Parties Prenantes .....	64
1.6. Les comportements des employés sensibilisés à la RSE.....	65
1.7. Les perceptions des employés à l'égard des motivations des politiques de RSE .....	67
1.8. Les moteurs et les freins d'une RSE au sein des PME.....	68
1.8.1. Les caractéristiques de la RSE dans les PME .....	68
1.8.2. L'accès aux ressources dans les PME .....	70
1.9. La matrice des stratégies d'engagement social des employés des PME .....	71
1.10. Les comportements stratégiques des dirigeants de PME envers la RSE.....	74
1.11. L'indifférence, la résistance et le conformisme des PME vis-à-vis de la RSE.....	75
1.12. Les orientations stratégiques des dirigeants de PME vis-à-vis de la RSE .....	77
1.13. Les avantages stratégiques de la RSE dans les PME .....	80
1.14. La défense des droits des employés .....	82
1.15. La vision des employés de la RSE pratiquée .....	83
1.16. La RSE et l'encastrement des PME .....	85
1.16.1. La théorie des Parties Prenantes.....	86

1.16.2. La théorie de dépendance à l'égard des ressources .....	87
Section 2 : Théories mobilisées pour expliquer le lien RSE-Identification organisationnelle .....	88
2.1. La théorie de l'identité sociale .....	88
2.2. La théorie de l'échange social .....	89
2.3. Les liens entre la RSE et l'identification organisationnelle des PME .....	91
Section 3 : Modèle théorique de la recherche et justification des hypothèses.....	94
3.1. La conception du modèle théorique de la recherche .....	99
3.2. La justification du choix de notre modèle de recherche et les hypothèses.....	94
3.2.1. La perception des employés de la RSE orientées vers les acteurs sociaux/non sociaux et l'Identification Organisationnelle des employés .....	94
3.2.2. La perception des employés de la RSE orientée vers les consommateurs et l'Identification Organisationnelle des employés .....	96
3.2.3. La perception des employés de la RSE orientée vers les employés eux-mêmes et leur Identification Organisationnelle .....	97
Conclusion du chapitre 2 .....	101
Conclusion de la première partie .....	102
<b>DEUXIEME PARTIE : CHOIX METHODOLOGIQUES ET ANALYSE DES RESULTATS DE LA RECHERCHE .....</b>	<b>103</b>
CHAPITRE 3 : Position épistémologique et Choix méthodologiques de la recherche.....	104
Section 1: Justification de la position épistémologique et méthodologique de la recherche.....	104
1.1. Le choix du paradigme épistémologique .....	104
1.1.1. Les principaux positionnements épistémologiques .....	105
1.1.1.1. Le paradigme positiviste .....	106
1.1.1.2. Le paradigme interprétativiste.....	106
1.1.1.3. Le paradigme constructiviste .....	107
1.1.2. La justification du paradigme épistémologique retenu pour cette recherche : le positivisme aménagé .....	109
1.2. Le mode de raisonnement du chercheur.....	110
1.3. La justification des choix méthodologiques de la recherche.....	112
1.4. La méthode d'accès au terrain : l'enquête.....	115
Section 2: Design de la collecte des données .....	116
2.1. La collecte des données qualitatives .....	116
2.1.1. Le recueil des données .....	116
2.1.2. L'élaboration du guide d'entretien .....	118
2.1.4. Le déroulement de l'entretien .....	119
2.1.5. La définition des besoins en informations.....	121
2.1.6. La première version du guide d'entretien.....	121
2.1.7. Le pré-test du guide d'entretien .....	121
2.1.8. La version définitive du guide d'entretien .....	122
2.2. La collecte des données quantitatives .....	124
2.2.1. La constitution de l'échantillon.....	124

2.2.2. Le choix de l'enquête par questionnaire .....	128
2.2.3. La rédaction du questionnaire .....	128
2.2.4. Le pré-test du questionnaire .....	129
2.2.5. La structure finale du questionnaire .....	129
2.2.6. L'administration du questionnaire .....	131
2.2.7. Le format du questionnaire .....	133
2.2.8. Le format des échelles et le nombre de points sur l'échelle.....	133
2.2.9. La formulation des items et l'ordre des questions.....	134
2.2.10. La mesure des variables .....	135
Section 3 : Traitement et analyse des données .....	138
3.1. Les techniques de traitement et d'analyse des données qualitatives .....	138
3.1.1. L'exploitation des données.....	138
3.1.2. Le traitement des données : l'identification des thèmes .....	139
3.1.3. L'analyse de contenu thématique .....	139
3.2. Les techniques de traitement et d'analyse des données quantitatives.....	141
3.2.1. Les techniques de traitement des données.....	142
3.2.2. La technique d'analyse des données quantitatives .....	143
3.2.2.1. Le cadre opératoire de l'étude .....	143
3.2.2.2. La méthode d'épuration .....	144
Section 4 : Fiabilité et validité de la recherche.....	144
4.1. La fiabilité et la validité des données qualitatives.....	144
4.2. La fiabilité et la validité des données quantitatives.....	146
4.2.1. Les critères de qualité d'un instrument de mesure .....	146
4.2.2. La fiabilité des instruments de mesures .....	147
4.2.2.1. L'alpha de Cronbach .....	147
4.2.2.2. Le Rhô de Jöreskog .....	149
4.2.3. La validité des instruments de mesure .....	149
4.2.3.1. La validité du contenu .....	150
4.2.3.2. La validité nomologique ou de critère.....	150
4.2.3.3. La validité de construit.....	150
4.2.3.3.1. La validité convergente .....	151
4.2.3.3.2. La validité discriminante .....	151
4.2.4. L'analyse factorielle confirmatoire .....	152
4.2.5. La présentation de l'analyse multivariée.....	153
4.2.5.1. L'analyse factorielle exploratoire en composantes principales.....	153
4.2.5.1.1. L'analyse de la matrice de corrélations.....	154
4.2.5.1.2. Le choix du nombre de facteurs à retenir avant rotation.....	154
4.2.5.1.3. Le choix de la méthode de rotation .....	154

4.2.5.1.4. La condensation des échelles .....	155
4.2.5.1.5. L'interprétation de la structure factorielle obtenue .....	156
4.2.5.1.6. L'analyse de régression linéaire multiple.....	156
4.2.5.2. Le modèle de régression linéaire multiple .....	157
4.2.5.3. La vérification des conditions d'utilisation .....	158
4.2.5.3.1. L'analyse de la multicollinéarité .....	158
4.2.5.3.2. L'homoscédasticité ou variance constante des erreurs.....	159
4.2.5.3.3. L'indépendance des erreurs.....	159
4.2.5.3.4. La normalité de la distribution des termes d'erreurs .....	160
4.2.5.3.5. La présentation du modèle de régression linéaire multiple.....	160
4.2.5.3.6. L'équation du modèle empirique de la recherche .....	161
4.2.5.3.7. Le test sur les paramètres .....	162
4.2.5.4. La méthode de sélection des variables dans le modèle empirique .....	162
4.2.5.4.1. La sélection simultanée .....	163
4.2.5.4.2. La sélection pas à pas (stepwise).....	163
4.2.5.4.3. La sélection hiérarchique (ascendante ou descendante).....	163
4.2.5.6. Le diagnostic des observations extrêmes (« <i>outliers</i> ») .....	163
4.2.5.7. L'interprétation des résultats de l'analyse de régression.....	164
4.2.5.8. L'analyse de variance.....	165
Conclusion du chapitre 3.....	167
CHAPITRE 4: Discussion des résultats de la recherche .....	169
Section 1: Analyse et interprétation des résultats qualitatifs de la recherche.....	169
1.1. La connaissance de la RSE : motivations et freins.....	170
1.2. La perception de la RSE et de ses dimensions (économique, sociale, sociétale et écologique) par les employés .....	175
1.3. La perception par les employés de la RSE orientée vers les acteurs sociaux et non sociaux.....	179
1.4. La perception par les employés de la RSE orientée vers les consommateurs.....	180
1.5. La perception par les employés de la RSE orientée vers les employés.....	182
1.6. Les pratiques de la RSE .....	184
1.7. Le processus d'identification des employés.....	185
1.8. Les opinions des employés des PME sur les caractéristiques de la RSE (substantive ou symbolique).....	187
1.8.1. La nature de la RSE pratiquée dans les PME béninoises .....	187
1.8.2. Les comportements des employés vis-à-vis des PME béninoises.....	188
1.8.3. L'identité et la moralité des employés .....	189
1.9. Les appréciations des employés vis-à-vis de la RSE et leur engagement.....	190
1.10. La relation entre les employés et la PME.....	191

1.11. L'effet de la perception des employés de la RSE orientée vers les acteurs sociaux/non sociaux sur l'identification organisationnelle des employés.....	192
1.12. L'effet de la perception des employés de la RSE orientée vers les consommateurs sur l'identification organisationnelle des employés.....	192
1.13. L'effet de la perception des employés de la RSE orientée vers les employés eux-mêmes sur leur identification organisationnelle.....	193
Section 2: Analyse et interprétation des résultats quantitatifs de la recherche.....	196
2.1. L'analyse descriptive de l'échantillon.....	196
2.2. L'analyse factorielle exploratoire.....	200
2.3. L'analyse factorielle confirmatoire.....	202
2.3.1. Les indices d'ajustement.....	202
2.3.2. L'examen de la fiabilité des instruments de mesure.....	203
2.3.4. L'examen de la validité des instruments de mesure.....	205
2.4. Les résultats de régression de la recherche.....	208
2.4.1. Le test d'hypothèses.....	208
2.4.1.1. Influence des composantes de la RSE sur l'identification organisationnelle....	209
2.4.1.2. Analyse corrélacionnelle entre les composantes de la RSE et l'Identification Organisationnelle des employés.....	210
2.4.1.3. La vérification des conditions d'utilisation de la régression.....	210
2.4.1.3.1. L'absence de multicollinéarité.....	210
2.4.1.3.2. L'homoscédasticité de la variable « <i>Identification organisationnelle</i> ».....	211
2.4.1.3.3. La normalité de la distribution des erreurs.....	212
2.4.1.3.4. L'indépendance des erreurs.....	213
2.4.1.2. Le diagnostic des observations extrêmes (« <i>outliers</i> »).....	214
2.4.1.3.6. L'évaluation de la qualité globale.....	214
2.4.1.4. L'analyse des coefficients des variables expliquant l'identification organisationnelle des employés.....	215
Section 3 : Synthèse des principaux résultats et vérification des hypothèses de la recherche.....	216
3.1. La synthèse des principaux résultats de la recherche.....	216
3.1.1. Les résultats qualitatifs.....	216
3.1.2. Les résultats quantitatifs.....	218
3.2. La vérification des hypothèses.....	221
Section 4: Discussion.....	223
Conclusion de chapitre 4.....	235
Conclusion de la deuxième partie.....	236
CONCLUSION GENERALE.....	237
1. Les implications managériales.....	237
2. Les implications théoriques.....	241
3. Les implications méthodologiques.....	241
4. Les limites de la recherche.....	242

4.1. Les limites liées à la validité interne .....	242
4.2. Les limites liées à la validité externe.....	244
4.3. Les limites méthodologiques.....	244
4.4. Les limites instrumentales .....	245
4.5. Les autres limites.....	245
5. Les voies futures de recherche .....	247
BIBLIOGRAPHIE .....	251
ANNEXES .....	263
Annexe 1 : Questionnaire d'enquête .....	263
Annexe 2 : Guide d'entretien .....	267
Annexe 3 : Les résultats des tests de validation des instruments de mesure.....	268
TABLE DES MATIERES .....	270

