

Engagement RSE entre volontarisme et contrainte : étude exploratoire de deux entreprises en Côte d'Ivoire

*CSR commitment between voluntarism and constraint:
exploratory study of two companies in Ivory Coast*

Chayé Danielle Larissa DOMOA

Enseignant-chercheur

Unité de Formation et de Recherches des Sciences Economiques et
de Gestion, Université Félix Houphouët-Boigny
danielledomoa@gmail.com

Eba Amoan Edwige N'DA

Enseignant-chercheur

Unité de Formation et de Recherches des Sciences Economiques et
de Gestion, Université Félix Houphouët-Boigny
edwigeeba@yahoo.fr

SANGARE Tchétien épse KONE

Enseignant-chercheur

Unité de Formation et de Recherches des Sciences Economiques et
de Gestion, Université Félix Houphouët-Boigny
sangaretchetien@hotmail.com

RESUME

Cette étude a pour objectif d'explorer le type d'engagement RSE dans deux entreprises. Les données utilisées portent sur deux entreprises exerçant en Côte d'Ivoire et cotées à la Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM). Ces données sont collectées grâce à des entretiens semi-directifs menés avec la Responsable RSE pour la « société A » et auprès de la DRH et de la Responsable Communication pour la « société B » et grâce aux analyses des rapports annuels des entreprises concernées afin de déterminer la nature de l'engagement RSE. Les résultats montrent que les entreprises pratiquant la RSE de façon volontaire, sont contraintes d'une façon ou d'une autre par certaines pressions qui les guident dans le choix des stratégies RSE qu'elles décident d'adopter.

Mots-clés : Entreprises ; Engagement RSE ; Stratégie RSE ; Théorie néo-institutionnelle.

ABSTRACT

This study aims to explore the type of CSR commitment in two companies. The data used relate to two companies operating in Ivory Coast and listed on the Regional Stock Exchange (BRVM). This data is collected through semi-structured interviews conducted with the CSR Manager for "company A" and with the HR Director and the Communications Manager for "company B" and through analyzes of the annual reports of the companies concerned in order to determine the nature of the CSR commitment. The results show that companies practicing CSR voluntarily are constrained in one way or another by certain pressures which guide them in the choice of CSR strategies that they decide to adopt.

Keywords: Business; CSR commitment; CSR strategy; Neo-institutional theory.

Code JEL: M14

INTRODUCTION

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est une thématique qui connaît un essor considérable (Pasquero, 2005) aussi bien dans les études universitaires que chez les praticiens du monde entier (Wang et al, 2016 ; Carroll et Shabana, 2010). Emergée véritablement aux États-Unis avec la parution de l'ouvrage de Bowen (1953), la RSE n'est pas un nouveau concept (Fraisie et Guerfel, 2005) ; elle a pour racine le concept de développement durable.

Pour Bowen (1953), la responsabilité sociale interpelle les hommes d'affaires sur les valeurs considérées comme désirables par la société. Pour lui, être socialement responsable, c'est satisfaire pleinement les obligations juridiques légales applicables et aller au-delà en investissant davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes.

La RSE est présentée aujourd'hui comme une réponse aux défis que pose la mondialisation et dont les acteurs principaux sont les entreprises elles-mêmes (Gnanzou et Fosso, 2014). Ainsi, comme le précise Jones (2010) et Golli et Yahiaoui (2009), la RSE est de plus en plus considérée comme un sujet important de la stratégie des entreprises en raison de l'évolution des demandes et des pressions exercées par différents groupes d'acteurs. De ce fait, la RSE ouvre inéluctablement d'autres voies et d'autres pratiques (Fraisie et Guerfel, 2005) permettant à l'entreprise de veiller au bien-être de ses parties prenantes. Des recherches plus récentes ont aussi indiqué que la RSE est bénéfique pour l'entreprise (Tziner, 2013). Elle permet de prendre en compte les attentes des parties prenantes et d'investir dans le capital humain de manière volontaire ou non. Elle peut cependant conduire à des pratiques qui sont beaucoup moins volontaires, de même qu'à l'inverse, des lois contraignantes peuvent faire une large place au volontarisme des entreprises. Cet énoncé de Klarsfeld et Delpuech (2008) va dans le même sens que celui de Bowen (1953) qui juge, bien plus tard, qu'une définition de la RSE, s'appuyant seulement sur le volontarisme, est idéaliste et suggère des démarches plus contraignantes afin de promouvoir le concept (Acquier et Gond, 2007).

L'institutionnalisation de la RSE par les organismes internationaux pose aujourd'hui un problème d'opérationnalisation dans les entreprises. Dans les pays en développement, l'appropriation de la RSE par les entreprises demeure une préoccupation majeure aussi bien pour les gouvernants, que pour les chefs d'entreprises (Wamba, 2014). Ceci, malgré l'existence d'un cadre législatif (dans la plupart des pays) et l'adoption progressive des stratégies de RSE par les différents États membres des Nations Unies. Aussi, plusieurs dispositifs juridiques et institutionnels apportent un nouveau regard sur les entreprises en conformité avec les conventions internationales. En Côte d'Ivoire, le Gouvernement ne reste pas en marge de cette dynamique, puisqu'il multiplie les efforts pour favoriser l'appropriation par tous des pratiques de la RSE. En effet, la Côte d'Ivoire a ratifié 28 conventions internationales sur l'environnement. Ce sont entre autres, la convention de Bâle (1989) et de Bamako (1991) qui portent sur la gestion et le contrôle des mouvements transfrontaliers et importations de déchets dangereux en Afrique (Domoa, N'da , et Kone, 2022). Les conventions de Rio (1992) sur la diversité biologique et les changements climatiques ratifiées en novembre 1994 et la convention de Paris (1994) sur la désertification ratifiée en mars 1997. La Côte d'Ivoire s'est également investie dans le domaine de la protection de l'environnement à travers plusieurs textes de lois et décrets (Gnanzou et Wamba, 2014). Le Plan National d'Action pour l'Environnement (PNAE) réalisé en 1994 fait état d'environ 662 textes applicables à l'environnement. Les fondements de la loi sur l'environnement restent la loi N° 96-766 du 3 Octobre 1996 portant code de l'environnement. A cette loi s'ajoute également celle de 2014 portant sur l'orientation pour le développement durable. En effet, la loi n°2014-390 du 20 Juin 2014 sur le développement durable en Côte d'Ivoire spécifie en 45 articles repartis en 5 chapitres, les dispositions générales, les outils, les acteurs et les structures en lien avec la responsabilité sociale. Cette loi donne les fondements de l'engagement de l'Etat dans le processus de développement durable mais oblige également les entreprises engagées à publier leurs efforts en matière de responsabilité sociétale. Avant donc de publier leurs efforts en matière de responsabilité sociétale celle-ci doivent s'y engager

au travers de plusieurs actions. L'engagement RSE traduit une quête de légitimité qui se définit comme « une perception ou une supposition généralisée que les actions d'une entité sont désirables, propres et appropriées par rapport au système socialement construit de normes et de croyances » (M'Bouna, 2016). De ce fait, la pratique de la RSE diffère d'un continent à l'autre, d'un pays à l'autre et d'une entreprise à l'autre (M'Bouna, 2016). Elle suit aussi le critère de volontariat, prôné par la définition du livre vert de la Commission Européenne, qui s'inscrit dans la droite ligne des propos initiaux de Bowen (1953). Plusieurs écrits démontrent que les stratégies RSE se conçoivent et s'implémentent selon les valeurs de l'entreprise et l'identité prônée par celle-ci. Elles peuvent cependant être les conséquences de pressions coercitives, normatives ou mimétiques (Dimaggio et Powell ; 1983). Ces courants dominants d'analyses de la RSE montrent que l'engagement RSE des entreprises est une contrainte née des attentes institutionnelles ou une volonté managériale des acteurs (M'Bouna, 2016). Cette vision dichotomique a pour base les travaux de Bowen qui ont abordé la RSE dans une perspective volontariste avant de proposer un caractère contraignant pour des motifs opérationnels (Acquier et Gond, 2007). Aujourd'hui, la question de la nature dichotomique de la RSE continue de nourrir la recherche en gestion, autour notamment du débat contradictoire classique (M'Bouna, 2016) ; recherche du profit ou prise en compte des attentes des parties prenantes. L'objectif donc de cet article est de montrer, à travers l'étude de deux entreprises exerçant en Côte d'Ivoire, le type d'engagement RSE que ces dernières adoptent et qui intervient dans le choix de leur stratégie RSE. Notre quête est de savoir quel est le type d'engagement RSE des entreprises en Côte d'Ivoire ?

Plusieurs études en RSE dans le contexte ivoirien ont été réalisées mais toutes avec des orientations différentes. En cela, Gnanzou et Fosso Wamba (2014) ouvre la réflexion sur la RSE par son operationalisation dans deux entreprises industrielles ivoiriennes. L'opérationnalisation de la RSE/DD suit une logique managériale pouvant s'inscrire dans un processus d'apprentissage continu. Sa mise en œuvre a pour base les outils normatifs, surtout de renommée internationale. Domoa D. , (2019) montre que les pratiques affiliées à la formation et l'éducation, à la solidarité, au développement des capacités, aux opportunités de carrière, aux bonnes valeurs prônées par l'entreprise, aux récompenses et aux gratifications semblent être les attentes prépondérantes des salariés en termes de pratiques de RSE. Aussi, Kouamé (2021) s'interroge sur les motivations des dirigeants des entreprises publiques à s'approprier le concept de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Il met en exergue la nécessité de sensibiliser les différents décideurs en amont sur les défis de la RSE et les facteurs sur lesquels ces décideurs peuvent agir pour encourager son adoption. D'autres études mettent en relation la RSE et d'autres variables. En effet, Domoa, N'da , et Kone (2022) montrent que les pratiques RSE au sein des PME des femmes entrepreneures sont fonction des valeurs culturelles, religieuses et d'une conception innée de la RSE chez les femmes entrepreneures. Elles mettent en exergue l'importance des pratiques RSE sur la pérennité de l'entreprise et sur les attitudes et comportements des employés et des dirigeantes. Aussi, ces pratiques RSE permettent une meilleure conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Toutes ces études démontrent l'intérêt accordé à la RSE et l'évidence qu'elle reste encore un sujet méconnu sous toutes ses facettes surtout sur le point de départ, la base de toutes actions qu'est l'engagement.

Allant donc du principe que la Côte d'Ivoire reste un terrain encore peu exploré sur la thématique de la RSE (Gnanzou et Fosso Wamba, 2014) et surtout celle du type d'engagement RSE, cette étude adoptera une démarche inductive fondée sur une analyse exploratoire. Cette étude permettra de fournir aux entreprises africaines et plus particulièrement à celles de la Côte d'Ivoire, un premier support sur le type d'engagement RSE qui est une base importante dans la volonté de s'inscrire dans une démarche RSE.

L'article s'articule en trois sections ; la première fait la revue théorique de la littérature propre au sujet, la seconde porte sur la méthodologie et la troisième présente les résultats que nous discutons avant de conclure.

1. REVUE THEORIQUE DE LA LITTERATURE

L'opérationnalisation de la RSE est un défi pour les entreprises, eu égard au choix des outils pertinents à utiliser, des processus dans lesquels l'entreprise souhaiterait s'engager, des difficultés et obstacles qu'elle pourrait rencontrer et des changements organisationnels que cela pourrait engendrer (Gnanzou et Fosso, 2014). Elle reste aussi un défi face aux différentes pressions de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Ces différentes pressions trouvent leur explication dans l'approche néo-institutionnelle développée par Dimaggio et Powell (1983). L'approche néo-institutionnelle fait ressortir des pressions qui peuvent être soit normatives, soit coercitives ou mimétiques et qui auront incontestablement un impact sur la démarche RSE adoptée par les entreprises. Ainsi, Dimaggio et Powell (1983) établissent des postulats quant aux déterminants de mise en œuvre de pratiques organisationnelles au sein d'un même secteur (François, 2012).

Il sera analysé de manière succincte, la notion de responsabilité sociale des entreprises (1.1), l'engagement RSE volontaire ou contraint dans la littérature (1.2) et les mécanismes sous-jacents de la théorie néo-institutionnelle (1.3).

1.1. NOTION GENERALE DE LA RSE

La RSE est un domaine exploré dans les pays développés depuis des décennies par les chercheurs (Reynaud et Roques) et elle connaît un essor considérable à travers le monde (Pasquero, 2005). Considérée aujourd'hui comme un excellent indicateur de légitimité des entreprises (Tahlil, 2016) et un aspect important de la stratégie déployée par l'entreprise (Jones, 2010 ; Golli et Yahiaoui, 2009), elle reste encore peu étudiée sur plusieurs points (Glavas, 2016) particulièrement sur le continent africain (M'Bouna, 2016 ; Idemudia 2014).

En effet, plusieurs recherches ont été menées sur la RSE et son influence sur la performance organisationnelle (Ali et al, 2010) ; cependant, il demeure un manque crucial de recherches dans ce domaine, notamment sur les parties prenantes que sont les salariés (Glavas, 2016) et sur les mécanismes sous-jacents (Tahlil, 2016) la relation RSE et performance organisationnelle.

Ainsi, l'appel pour combler le manque d'études sur les mécanismes sous-jacents cette relation a été entendue, puisque certains auteurs, tels que Tahlil (2016), Ali et al (2010) et Zheng (2010) se sont penchés sur la question. Mais en fait, qu'est-ce que c'est la RSE pour quelle foisonne tant d'intérêt autour d'elle ?

La RSE, dans sa conception la plus simple, est l'idée selon laquelle, les entreprises, au-delà des prescriptions légales ou contractuelles ont des obligations envers les acteurs sociétaux. Selon Friedman (1970), la responsabilité sociale de l'entreprise consiste en la maximisation du profit des actionnaires et la croissance de l'entreprise. Pour lui, la seule obligation de l'entreprise est la maximisation du profit. Le caractère d'obligation de la RSE va évoluer avec l'ouvrage de Bowen (1953). Considéré comme le père de la RSE, Bowen sensibilise les hommes d'affaires sur l'obligation qui leur est faite de mettre en œuvre des politiques, de prendre des décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par la société. Ainsi, la RSE n'est pas seulement l'augmentation du profit de l'actionnaire, mais elle prend désormais en compte les valeurs et les attentes de la société. L'entrée en scène des parties prenantes, qui gravitent autour de l'entreprise, va faire émerger d'autres conceptualisations de la RSE dont la plus importante est le modèle de Carroll (1979). Pour ce dernier, la RSE englobe les attentes économiques, légales, éthiques et discrétionnaires que la société a envers les organisations à un moment donné. Il propose une pyramide de la RSE, largement reprise par des auteurs du domaine, dans laquelle il catégorise et hiérarchise les responsabilités qui incombent aux entreprises.

Divisée en quatre types, la première concerne les responsabilités économiques auxquelles les entreprises doivent répondre puisqu'elles constituent la base, la cheville ouvrière de toutes les

autres responsabilités. La deuxième, qui est relative aux responsabilités juridiques, va de pair avec les responsabilités économiques puisque toute entreprise doit respecter les mesures réglementaires qui encadrent ses activités. Les responsabilités éthiques, constituant la troisième catégorie, ne se mesurent ni aux normes managériales ni aux obligations légales ; elles sont plutôt le fait d'un contrat implicite liant l'entreprise à la société d'un point de vue moral. La quatrième catégorie concerne les responsabilités discrétionnaires telles que les pratiques philanthropiques qui relèvent exclusivement de l'entreprise ou de ses responsables.

Ainsi, la RSE est ce que la société attend de l'entreprise, à un moment donné, en matière économique (être profitable, fabriquer des produits respectant les normes de qualité et de sécurité...), en matière légale (respecter les lois et les réglementations...), en matière éthique (agir conformément à des principes moraux partagés au sein de la société...) et en matière discrétionnaire (agir avec bienfaisance et charité de manière volontaire...). Le caractère volontaire fait donc son entrée. En effet, Pasquero (2005) définit la RSE comme l'ensemble des obligations légales ou volontaires qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné. Cette définition, enrichie par le livre vert de la Commission Européenne, présente la RSE comme l'intégration volontaire des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans l'activité d'une entreprise et ses interactions avec ses parties prenantes. Cependant, le caractère d'obligation ou de volontariat montre que le choix d'une stratégie RSE peut être le fait d'une contrainte née des attentes institutionnelles ou d'une volonté managériale des acteurs. Bowen en fait cas lorsqu'après avoir proposé de prime abord une perspective volontariste, il suggère une prise en compte d'une démarche plus contraignante pour opérationnaliser la RSE et la promouvoir (Acquier et Gond, 2007).

Ainsi, cette notion dichotomique de la RSE fait l'objet de plusieurs études intéressantes à aborder dans cet article.

1.2. ENGAGEMENT RSE DANS LA LITTÉRATURE : ENTRE VOLONTARISME ET CONTRAINTÉ

L'engagement en matière de responsabilité sociale est un point de départ très important pour toute entreprise désirant emprunter cette stratégie. L'engagement RSE, dans notre étude, correspond à l'attitude maîtresse qui guide une entreprise dans sa démarche RSE et dans le choix de ses pratiques. Ainsi, compte tenu de son importance, plusieurs auteurs s'y sont intéressés et y ont consacré des recherches. En effet, Klarsfeld et Delpuech (2008) remettent en cause l'opposition entre volontarisme et contrainte dans la définition de la RSE. Ils arrivent à montrer que les pratiques dites volontaires, qui relèvent de la RSE, peuvent conduire à des pratiques qui le sont moins et les lois réputées contraignantes peuvent, quant à elles, offrir dans de nombreux cas une large place pour le volontarisme des entreprises. Amara et Bensebaa (2009) et (Lado, 2016) font ressortir dans leurs conclusions que la mise en œuvre des pratiques socialement responsables relève aussi bien du volontarisme que des pressions émanant des parties prenantes saillantes de l'entreprise. A la question de savoir si les pratiques socialement responsables sont dues à des comportements volontaires ou ont pour origine des pressions extérieures exercées particulièrement par des parties prenantes saillantes, ils postulent en une prise en compte simultanée des pressions institutionnelles et de l'influence des pratiques de gestion pour l'évolution de la société. Le Borgne- Larivière et al, (2009) proposent une relecture des chartes éthiques, en tant que pratiques RSE, seulement à travers le prisme de la théorie néo-institutionnelle. Ainsi, l'analyse de la portée des chartes permet, selon eux, d'introduire l'analyse de la légitimité de ces pratiques à travers la notion d'effectivité qui prend en compte les effets réels contraignants et mesurables. Ils ajoutent aussi que les pratiques RSE peuvent faire l'objet d'une analyse néo-institutionnelle, tant en termes de réponses volontaires aux pressions institutionnelles qu'en termes d'arrangements institutionnels. M'Bouna (2016) se pose une question assez cruciale dans son contexte d'étude. Voulant savoir si l'engagement RSE des entreprises gabonaises est une contrainte ou une volonté, elle montre que l'engagement est une contrainte dans les secteurs régulés et qu'il ne l'est pas dans les

secteurs non régulés. Ainsi, elle démontre qu'une logique de facteurs incite à l'engagement réactif et une logique d'acteurs soutient l'engagement proactif. Son principal apport réside dans l'émergence d'une perspective conciliatrice de l'engagement RSE nommée engagement pro-réactif.

Gnanzou et Fosso (2014) décortiquent l'opérationnalisation effective de la RSE dans les entreprises en Afrique, en particulier celle de deux entreprises ivoiriennes. Ils démontrent que la démarche RSE des deux entreprises du domaine énergétique s'inscrit dans une logique managériale instrumentale qui vise une image responsable. Ainsi, dans ces deux entreprises où la RSE est prise en charge par des directeurs spécialement affectés à cette tâche (la RSE), l'opérationnalisation de la RSE suit la logique d'apprentissage en quatre étapes de Deming dénommée PDCA (Plan, Do, Check, Act). Ils mettent aussi en lumière le caractère contingent et contextuel de la RSE qui influencerait les choix d'orientations stratégiques des entreprises qui mettent en œuvre de façon effective la RSE. Ils appréhendent, dans une logique descriptive et comparative, la logique d'ensemble de mise en œuvre opérationnelle dans les deux entreprises ivoiriennes, en utilisant comme méthode une approche qualitative inductive du fait de la rareté des informations disponibles sur ce genre d'étude et dans le contexte des pays en développement (M'Bouna, 2016).

Toutefois, toutes ces études, qui contribuent en leurs différents apports à la recherche sur l'engagement RSE, ont néanmoins des points de convergence. Elles utilisent comme cadre théorique, la théorie néo-institutionnelle pour la majorité (M'Bouna, 2016 ; Amara et Bensebaa, 2009 ; Le Borgne-Larivière et al, 2009 ; Klarsfeld et Delpuech, 2008). La théorie néo-institutionnelle de (Dimaggio et Powell, 1983) s'est avérée être un cadre théorique de référence qui explique le type d'engagement RSE dans les stratégies d'une organisation. Aussi, les différentes méthodologies utilisées, qu'elles soient explicatives, qualitatives, inductives, ou basées sur l'étude d'un seul cas, témoignent de la volonté enthousiaste des chercheurs à explorer, comprendre et expliquer ce phénomène qui reste encore peu connu dans les pays en développement.

Constatant de façon récurrente dans notre revue que le cadre théorique mobilisé pour expliquer l'engagement RSE volontaire ou contraint, est la théorie néo-institutionnelle, il importe alors d'expliquer brièvement dans le paragraphe suivant, le contenu de cette théorie et de montrer en quoi elle suscite maints questionnements, surtout dans les recherches sur le type d'engagement RSE ?

1.3. MECANISME SOUS-JACENT L'APPROCHE NEO-INSTITUTIONNELLE

La théorie néo-institutionnelle part d'un constat assez clair de Dimaggio et Powell (Huault, 2008). Ceux-ci se demandent pourquoi les organisations deviennent similaires ? Ils reconnaissent à la suite de Weber que la bureaucratisation est un véritable moyen d'homogénéisation des entreprises et des Etats. L'homogénéisation des entreprises est, selon Bollecker et al (2006), une réduction de la diversité des formes et des pratiques organisationnelles. En effet, même si les entreprises souhaitent instaurer d'une façon répétée le changement, la conséquence est la diminution de la diversité sous l'effet des forces en présence (pressions institutionnelles et intérêts des acteurs). Ainsi, dans cette dynamique d'homogénéisation, Dimaggio et Powell soutiennent que le concept le plus adapté à sa description est celui d'isomorphisme. L'isomorphisme favorise le changement. Il permet d'identifier les processus qui conduisent l'unité d'une population à ressembler aux autres unités affrontant les mêmes conditions environnementales. Il permet notamment que les organisations entrent en concurrence et se battent pour les ressources rares alors qu'elles demeurent en quête de légitimité et de pouvoir. Cette quête de légitimité les oblige à s'adonner à des activités symboliques et à créer des histoires sur elles-mêmes et sur les valeurs qu'elles véhiculent afin d'assurer leur survie et leur propre institutionnalisation.

L'isomorphisme institutionnel s'explique par trois différentes ramifications qui gravitent autour de lui et qui en font son essence. Il s'agit de l'isomorphisme normatif, l'isomorphisme coercitif et l'isomorphisme mimétique qui s'articulent tous autour de l'émergence d'un discours normatif et de pressions des organisations et des acteurs en présence.

L'isomorphisme normatif est associé au phénomène de professionnalisation qui peut être source de changement organisationnel

L'isomorphisme coercitif découle de l'influence politique et du problème de légitimité. Elle prend naissance en deux sources. D'un côté, il provient des pressions formelles ou informelles exercées par les organisations sur les autres entités dont elles ont la tutelle ; d'un autre côté, il est le fruit d'attentes culturelles de la société et de l'environnement dans lequel elle exerce.

L'isomorphisme mimétique résulte des réponses standards à l'incertitude. L'incertitude est une force puissante qui favorise l'imitation (Dimaggio et Powell, 1983). Elle est selon Huault (2008) le fruit de l'incapacité fréquente à imaginer des solutions nouvelles pour des technologies organisationnelles mal comprises, des objectifs ambigus ou un environnement incertain (Dimaggio et Powell, 1983).

2. METHODOLOGIE

Cette partie expose les caractéristiques de l'échantillon, le processus de collecte de données (2.1) et la technique d'analyse de l'étude exploratoire (2.2).

2.1. ECHANTILLONNAGE ET COLLECTE DES DONNEES

L'objectif de cette recherche est de montrer le type d'engagement RSE de deux grandes entreprises en Côte d'Ivoire. Cette analyse utilisera des entretiens semi-directifs en profondeur avec des Directeurs de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (DRSE), des Directeurs de Développement Durable (DDD) ou des Directeurs des Ressources Humaines (DRH) des deux entreprises qui ont accepté et facilité notre enquête.

Ces deux grandes entreprises sont des sociétés issues du domaine énergétique. C'est un secteur très sensible à la dégradation de l'environnement, aux parties prenantes et aux problématiques RSE. Etant cotées à la Bourse Régionales des Valeurs Mobilières (BRVM), elles ont l'obligation de divulguer leurs actions dans des rapports de développement durable à cause des critères de cotation. Ainsi, elles produisent des rapports annuels comprenant un bilan social ou rapport Développement Durable (DD) dans lequel elles exposent et expliquent toutes leurs stratégies, leurs différentes actions RSE et le bien-fondé de celles-ci.

Notre étude a choisi ces deux entreprises non seulement parce qu'elles ont bien voulu nous accueillir et participé à l'étude mais aussi et surtout du fait du caractère exploratoire de l'étude. Elles seront nommées "société A" et "société B", pour respecter la volonté de préserver l'anonymat de leurs sociétés manifestée par les interlocuteurs qui y ont été rencontrés.

Les données mobilisées proviennent également de trois sources. Elles sont collectées à travers des entretiens semi-directifs auprès de la Responsable RSE pour la « société A » et auprès de la DRH et de la Responsable Communication pour la « société B » ; elles sont issues notamment de l'analyse des différents rapports annuels de ces entreprises et la consultation de leurs sites web sur internet. Il faut préciser que la communication RSE passe nécessairement aujourd'hui par deux voies ; les rapports de Développement Durable et le site web de l'entreprise. Ces deux moyens se complètent aisément car, si elles reprennent pour l'essentiel les mêmes éléments, le site web sur internet est un média plus riche qui permet de mettre en scène des dispositifs plus variés tels que des interviews, des vidéos et des jeux interactifs (François, 2012).

Les entretiens se sont déroulés face à face avec les différentes Responsables RSE. Pour la « société A » l'entretien avec la Responsable RSE a duré 20 mm environ. Pour la « société B » l'entretien s'est déroulé avec la Responsable RSE en présence de la DRH et a duré 25 minutes. Les discussions ont abordé les grandes lignes que sont le type d'engagement en matière de RSE et l'importance qu'il revêt dans le choix des stratégies RSE. Les discussions sont aussi allées au-delà et ont abordé des thèmes

que sont les pratiques RSE mises en œuvre et l'impact de ces pratiques sur les parties prenantes, sur les salariés et les difficultés rencontrées.

2.2. TECHNIQUE D'ANALYSE : ETUDE EXPLORATOIRE APPROFONDIE

La spécificité du sujet et la particularité du contexte d'étude caractérisé par la rareté d'informations disponibles sur ce domaine dans notre pays en développement, a conduit à inscrire la recherche dans une étude exploratoire approfondie. L'analyse exploratoire approfondie permet d'identifier pourquoi et comment les variables sont liées les unes aux autres et, plus important, s'il existe des sujets qui peuvent être regroupés en fonction de leur proximité, leurs similarités et leurs préférences (Gavard-Perret et al, 2012).

Ainsi les entretiens semi-directifs sont écoutés plusieurs fois. Ces écoutes sans prise de notes ont permis de se familiariser avec le vocabulaire de l'interviewé et de rechercher des mots, des expressions ou des thèmes en adéquation avec le sujet étudié et avec la revue de la littérature précédemment effectuée. Les écoutes ont été ensuite retranscrites sur support informatique (fichier Word). La retranscription des deux entretiens d'une vingtaine de minutes en moyenne sur fichier Word s'est faite en quatre jours. Afin de garantir l'anonymat des entreprises, leurs noms ont été remplacés par « société A » et « société B » et le nom des individus par leurs fonctions. La retranscription des entretiens a donné deux documents de trois pages chacune.

L'analyse de contenu s'est faite par traitement manuel en restant proche des termes des interviewés. Les questions qui ont guidé la démarche sont relatives à la posture de l'entreprise quant au caractère volontaire ou contraignant de la RSE et aux différentes pratiques RSE mises en œuvre dans leurs structures.

Il convient cependant de noter que la méthodologie utilisée est consommatrice de temps puisqu'elle impacte inévitablement sur la vitesse de traitement de ce type de données qualitatives. Elle repose aussi et surtout sur les interprétations du chercheur qui sont fonction de son expérience, de sa perspicacité et de son sens d'analyse.

3. RESULTATS

Cette section présente les résultats de la recherche sur le type d'engagement RSE ; point de départ de tout choix ou stratégie RSE et ce, à travers les quatre aspects suivants :

3.1. DES PRATIQUES RSE INNEES ET PRESENTES DES LA CONCEPTION DES ENTREPRISES

Les deux sociétés se sont toujours inscrites depuis leurs différentes créations dans cette démarche qui, aujourd'hui, est plus connue sous le nom de RSE. En effet, pour l'interviewer de la société A « La RSE était déjà pratiquée sans pour autant qu'on l'appelle RSE » et depuis leur conception, la RSE faisait déjà partie de leur fonctionnement mais sous d'autres dénominations. En témoigne notre interlocuteur qui affirme « Nous étions société C et aujourd'hui société B et depuis que nous sommes société C nous le faisons ». *En effet, la société B considère que pratiquer la RSE est innée puisque l'interviewer affirme que : « C'est un peu dans notre ADN de faire de la RSE ».* Cette conception innée de la RSE revêt du caractère culturel de la société africaine dans son ensemble comme en témoigne Hernandez, (1997), qui affirme que l'entreprise en contexte africain est fortement influencée par la culture.

3.2. UNE FAIBLE REPRESENTATION ORGANISATIONNELLE DE LA RSE

Il ressort des différents entretiens, que les interlocuteurs dans la société A et la société B sont des Chargés RSE affiliés à la Direction Générale de ces entreprises. En témoigne les assertions suivantes :

« ...toutes les initiatives RSE doivent être émises et surtout validées par ma hiérarchie car je suis sous la coupole de la direction générale » société A.

« C'est mon directeur général qui entérine les stratégies RSE, des actions RSE à mener en dans la droite ligne des objectifs et des valeurs de l'entreprise ... ce sont nos patrons qui décident »

Les stratégies RSE au sein des deux entreprises, objet de cette étude ne se déroulent pas au sein d'une direction dédiée. Elles sont une tâche confiée à des Chargés RSE rattachés directement aux différentes Directions Générales et aidés dans leur fonction, aussi souvent que possible, par la Direction des Ressources Humaines (DRH). Ainsi toutes les stratégies et les actions RSE sont implémentées en accords avec la hiérarchie plus précisément la Direction générale.

Tableau 1: Degré d'implémentation de la RSE

Type de société	Personnes ressources interviewées (Fonction occupée)
Société de service (A)	Chargée RSE affiliée à la Direction Générale
Société pétrolière (B)	Chargée RSE/Communication affiliée à la Direction Générale et la DRH

Source : les auteurs (2023)

3.3. L'ENGAGEMENT RSE DES ENTREPRISES A LA LIMITE ENTRE VOLONTARISME ET CONTRAINTE

Les sociétés étudiées disent faire de la RSE d'une part de façon volontaire et d'autre part par contrainte. En effet, pour la « société A » faire de la RSE constitue l'un des piliers de leur stratégie. La RSE est considérée comme l'essence de base de leur démarche. Ainsi, en réponse à cette question notre interlocuteur affirme « Je dirai volontaire car la RSE s'inscrit dans une politique dynamique de notre entreprise et est l'un des piliers de nos stratégies ». Cependant, les deux entreprises de cette étude affirment avoir décidé de faire de la RSE parce que pour l'une les exigences mondiales l'y ont amené et pour l'autre, parce qu'elle voulait protéger leur licence d'opérer. Ainsi, elles s'avancent en disant que « Notre engagement RSE vient des exigences que nous imposent les obligations mondiales dans la lutte contre le changement climatique et les enjeux d'une production d'énergie propre. Ainsi, face à ces exigences incontournables, la RSE s'est vue être l'un des piliers de notre politique et stratégie. » Société A. Quant à la société B elle affirme « s'est inscrite dans une démarche RSE pour protéger ce que, nous, on appelle ici notre licence d'opérer en Côte d'Ivoire, pour que de façon très simple les ivoiriens aient envie qu'on fasse du business, et pour partager les richesses, les revenus, ce qu'on gagne avec les membres des communautés où on opère. ». Elle précise aussi que « faire la RSE dans le but d'avoir une longueur d'avance dans le cadre de la loi du 20 juin 2014 relative à l'orientation sur le développement durable et notamment, pour protéger leur licence d'opérer ».

Ces différents types d'engagement à la frontière même du caractère volontariste et contraignant transparaissent dans les pratiques mises en œuvre par les deux entreprises étudiées.

En effet, l'analyse des pratiques mises en œuvre dans chaque entreprise relève que les pratiques RSE sont relatives soit au caractère volontaire, soit au caractère contraint de la RSE. En effet, les pratiques comme l'organisation d'arbres de Noël, les campagnes de sensibilisation, les participations au développement des communautés locales, relèvent du volontarisme des entreprises. Des pratiques telles que l'amélioration du cadre de vie et de travail, la bonne exploitation des ouvrages en entreprise, le suivi des émissions des gaz à effet de serre, etc, relèvent du caractère contraignant de la RSE (figure 1).

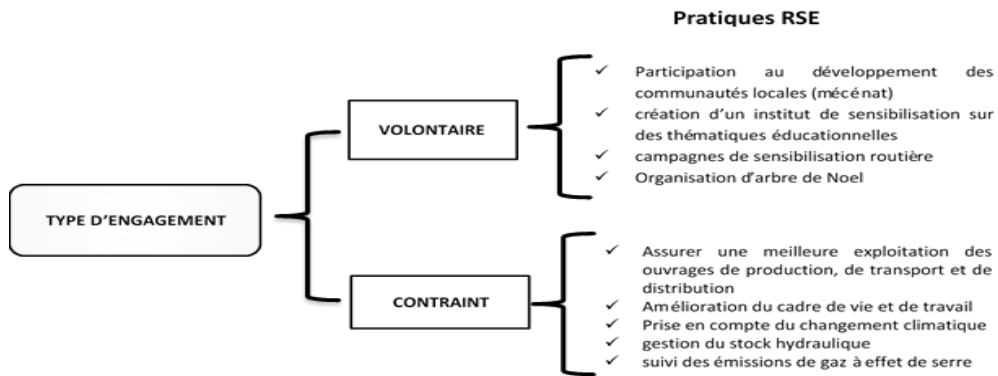


Figure 1: Correspondance démarche RSE et type de pratiques

Source : les auteurs (2023)

3.4. LES PRATIQUES RSE, FONCTION DU SECTEUR D'ACTIVITE ET DU TYPE D'ENGAGEMENT

Au-delà du caractère contraint et volontariste, les principes et politiques RSE des entreprises déterminent aussi le genre de pratiques qu'elles mettent en œuvre (tableau 2). Ainsi la « société A » avec ses principes de transparence, de comportement exemplaire, de reconnaissance des parties prenantes et de leur prise en compte, de respect des droits humains et d'éthique, déploie des pratiques sur les trois piliers de la RSE. Elle a des politiques sur le plan économique, social, sociétale et surtout environnementale. Les principes de la société B sont de protéger la licence d'opérer, de créer et partager les richesses et enfin de léguer une terre en bon état. Ses principes se déploie dans une politique RSE étalé sur trois domaines qui sont la sécurité routière, l'éducation et la protection de l'environnement. Ses pratiques sont la création d'institut de sensibilisation sur des thématiques éducationnelles, les campagnes de sensibilisation routière, les Ventes de produits de qualité et l'utilisation de l'énergie solaire.

Ces deux entreprises du domaine énergétique ont toutes deux des politiques tournées vers la protection de l'environnement, garant de notre existence. En effet, les actions RSE semblent étroitement liées à l'activité principale (Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013) et également au secteur d'activité (Moskolaï, 2017). Ainsi, les entreprises relevant de secteurs tels que les hydrocarbures, la chimie, les mines, l'énergie, l'industrie forestière, etc., sont susceptibles d'utiliser les indicateurs de RSE, car elles sont plus sujettes à des pressions de la société qui observe attentivement sur leur comportement sociétal. Elles ont aussi des politiques concernant les salariés qu'elles considèrent comme la partie prenante sans laquelle la société irait sans aucun doute à sa perdition.

Tableau 2 : Récapitulatifs de pratiques RSE en fonction des principes et politiques RSE

TYPE DE SOCIÉTÉ	PRINCIPE RSE	POLITIQUE RSE	PRATIQUES RSE	
SOCIÉTÉS DU DOMAINE ENERGETIQUE	SOCIÉTÉ A	<ul style="list-style-type: none"> - La transparence - le comportement exemplaire - reconnaissance des parties prenantes et leur prise en compte - le respect des droits humains -l'éthique 	<ul style="list-style-type: none"> -économique -sociale -Sociétale - environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> - assurance d'une meilleure exploitation des ouvrages de production, de transport et de distribution - amélioration du cadre de vie et de travail - participation au développement des communautés locales (mécénat) - prise en compte du changement climatique - gestion du stock hydraulique - suivi des émissions de gaz à effet de serre
	SOCIÉTÉ B	<ul style="list-style-type: none"> -protéger la licence d'opérer - créer et partager les richesses - léguer une terre en bonne état 	<ul style="list-style-type: none"> - sécurité routière -l'éducation - la protection de l'environnement - politique HSSE (Health,Security,Safety,Environment) 	<ul style="list-style-type: none"> - création d'un institut de sensibilisation sur des thématiques éducationnelles - campagnes de sensibilisation routière - Ventes de produits de qualité - utilisation de l'énergie solaire

Source : les auteurs (2023)

4. DISCUSSIONS

Les entreprises ont pris conscience sans nul doute du bien-fondé de la RSE ; cependant, leur quête de renommée et d'image ainsi que leur recherche de légitimité, bien que latentes, les poussent à intégrer des politiques RSE dans leur stratégie. Pourtant la stratégie RSE, au sein des deux entreprises étudiées, ne dispose pas d'une Direction dédiée pour la dérouler ; elle est plutôt une tâche confiée à des Chargés rattachés directement aux Directions Générales et aidés dans leur tâche par la Direction des Ressources Humaines. En effet, dans ces deux entreprises, la RSE ne bénéficie pas d'un Département propre, alors que de nombreuses enquêtes de terrain mettent en exergue que la pratique de nomination d'un Responsable ou d'un Directeur est de plus en plus répandue dans les entreprises engagées dans la RSE (Gnanzou et Fosso, 2014). Aussi, Gnanzou et Fosso (2014) précisent dans leur étude, qu'il est nécessaire au sein d'une organisation, que les responsabilités soient clairement définies, pour une question de bon sens en management et de recherche d'efficacité organisationnelle. Enfin, pour Gnanzou et Fosso (2014), la RSE est une tâche souvent affiliée aux services des Ressources Humaines ; mais lorsqu'elle est véritablement implémentée, elle peut faire l'objet d'un service particulier à l'intérieur de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas des deux sociétés étudiées.

Concernant le type d'engagement, l'une des entreprises dit "*faire la RSE de façon volontaire puisqu'elle a compris le bien-fondé du concept pour elle-même et pour les communautés dans lesquelles elle exerce*"; l'autre entreprise affirme "*faire la RSE dans le but d'avoir une longueur d'avance dans le cadre de la loi du 20 juin 2014 relative à l'orientation sur le développement durable et notamment, pour protéger leur licence d'opérer*". Ce comportement rejoint vraisemblablement le constat de Klarsfeld et Delpuech (2008), qui précisent que la RSE, par son seul caractère volontariste, ne recouvre pas la réalité de la diffusion qui en est faite dans les entreprises. Ainsi, selon la théorie néo-institutionnelle, qui est le cadre théorique le plus fréquemment usité, il existe toujours des pressions, soit coercitives, soit normatives ou mimétiques qui influencent la décision de s'engager dans une démarche RSE. La théorie néo-institutionnelle reconnaît que les organisations ne sont pas seulement préoccupées par leur performance économique et financière, mais qu'elles sont avant tout en quête de légitimité, en adéquation avec les attentes de la société. Ainsi, des comportements d'adaptation entre les institutions sont alors expliqués par obligation (isomorphisme coercitif), par imitation (isomorphisme mimétique) et à travers les normes édictées (isomorphisme normatif). Ces comportements d'adaptation peuvent être reliés au caractère d'obligation de la RSE transcrit par l'isomorphisme coercitif et l'isomorphisme normatif et au volontarisme ayant pour base l'isomorphisme mimétique.

Il faut aussi préciser que le type d'engagement dans lequel les entreprises s'inscrivent, détermine le choix de leurs principes et leurs stratégies RSE. En effet, l'inscription volontaire de l'entreprise dans la RSE transparait dans des principes comme la reconnaissance des parties prenantes et leur prise en compte ou léguer une terre en bonne état. Par contre, l'obligation de l'entreprise dans la pratique de la RSE s'aperçoit dans des principes tel que l'éthique, la transparence, le respect des droits humains ou protéger la licence d'opérer. En cela, M'Bouna (2016) et Gnanzou et Fosso (2014) affirment que les facteurs contingents et contextuels influencent à coup sûr les choix d'orientations stratégiques lorsque les entreprises mettent en œuvre la RSE de façon effective. Toutefois, les entreprises ont des actions en faveur de leurs salariés afin de susciter en eux la fierté d'appartenir à une entreprise qui se préoccupe de leur bien-être.

CONCLUSION

L'objectif de cet article est de montrer le type d'engagement RSE de deux entreprises exerçant en Côte d'Ivoire. A la question de savoir quel est le type d'engagement RSE des entreprises en Côte d'Ivoire ? l'analyse des entretiens semi-directifs réalisés auprès des responsables RSE et DRH, ainsi que les analyses des différents rapports annuels et la consultation des sites web sur internet de ces entreprises, a permis d'y répondre. Ainsi, l'engagement RSE des deux entreprises qui ont fait l'objet de l'étude est d'une part volontaire et d'autre part contraint par différentes pressions. Ces pressions, qu'elles soient coercitives ou volontaristes sont ressenties de manière inconsciente par les différentes entreprises. La RSE, dans ces deux entreprises étudiées, n'est pas encore bien ancrée puisque le manque de Direction dédiée le montre clairement. En outre, les différentes pratiques RSE réalisées sont choisies en fonction du type d'engagement dans lequel elles s'inscrivent.

L'intérêt de cette recherche réside dans la prise en compte du caractère volontaire ou contraint dans le choix et la mise en œuvre des pratiques socialement responsables. La détermination de la posture de l'entreprise pourrait être une base utile dans la réalisation de la démarche RSE, notamment dans les pays en développement.

La principale limite de l'étude est le caractère peu représentatif. Cette étude demeure exploratoire et ne pourrait donner lieu à des conclusions généralisables ; cependant, les recherches futures pourraient se pencher sur plusieurs autres aspects qui suscitent des interrogations, notamment les questions de savoir ce que les entreprises entendent par processus volontaire dans le type d'engagement RSE au sein des entreprises ? et sur quels genres de pratiques leurs différentes politiques pourraient aboutir ? Elles pourraient à travers d'autres méthodes essayer de mettre en exergue les pratiques relevant

du caractère volontaire ou contraint de l'engagement d'une entreprise dans une démarche RSE. Elles pourraient aussi répliquer cette recherche en vue d'une généralisation ou même y ajouter des variables nouvelles spécifiquement affiliées au contexte de l'étude en vue de contribuer aux avancées de la recherche en matière de RSE. Elles pourraient en outre s'appliquer à déterminer les pratiques responsables au sein des entreprises ivoiriennes et plus particulièrement dans les petites et moyennes entreprises (PME). Dans cette perspective, un plus grand nombre d'entreprises pourrait être sélectionné. La méthodologie devrait intégrer aussi la perception que les parties prenantes, dont les salariés en particulier, ont des pratiques RSE des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, A., et Gond, J.-P. (2007). Au source de la responsabilité sociale de l'entreprise : à la (ré) découverte d'un ouvrage fondateur, social responsibilities of the businessman d'Howard Bowen. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 5-35.
- Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., et Zia, M. (2010, October 4). Corporate social responsibility influences employee commitment and organizational performance. *African Journal Of Business Management*, 2796-2801.
- Amara, A., et Bensebaa, F. (2009). La mise en oeuvre des pratiques socialement responsables : entre déterminisme et comportements proactifs. *Management & Avenir*, 5(25), 15-35.
- Biwolé Fouda, J. (2014). Le choix d'une stratégie RSE: Quelles variables privilégier selon les contextes ? *Revue française de gestion*, 244(7), 11-32. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue--2014-7-page-11.htm>.
- Bollecker, M., Mathieu, P., et Clementz, C. (2006). Le comportement socialement responsable des entreprises : une lecture des travaux en comptabilité et contrôle de gestion dans une perspective néo-institutionnaliste. *27ème Congrès AFC*. Tunisia: Comptabilité, Contrôle, Audit et Institution(s).
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility : Evolution of definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A., et Shabana, K. (2010). the business case for corporate social responsibility : A review of concept, research and practice. *12(1)*, 85-105.
- Dimaggio, P. J., et Powell, W. w. (1983). The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields. *Advances in Strategic Management*, 17, 143-166.
- Domoa, C. L., N'da, E. E., et Kone, H. (2022). La responsabilité sociale de l'entreprise chez les femmes entrepreneures en Côte d'Ivoire. *Gestion 2000 Management & Prospective*, 39(5), 65-90. doi:<https://doi.org/10.3917/g2000.395.0065>
- Domoa, D. (2019). Pratiques RSE motivant les salariés en Côte d'Ivoire. *Gestion 2000*, 36(6), 17-41.
- Fraisse, A.-S., et Guerfel-Henda, S. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise: instrument de management des ressources humaines. *16ème conférence de l'AGRH* (pp. 1-23). Paris Dauphine: AGRH.
- François, A. (2012). *Les pratiques de RSE des clubs sportifs professionnels français: vers un nouveau modèle de légitimation?* Thèse de doctorat, Ufr des sciences et techniques des activités physiques et sportives, Bourgogne.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2012). *Methodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son memoire ou sa thèse* (éd. 2ème). Montreuil: Pearson.
- Gnanzou, D., et Fosso Wamba, S. (2014). Operationalisation de la RSE dans les entreprises en afrique : retour d'experiences à travers une etude comparative de deux entreprises industrielles ivoiriennes. *RSE Martinique*.
- Hernandez, E. (1997). *Le management des entreprises africaines*. Paris: Harmattan.
- Huault, I. (2008). Paul Dimaggio et Walter W. Powell: des organisations en quête de légitimité. *Les Grands Auteurs en Management*, 11, 1-10.
- Idemudia, U. (2014). Corporate Social Responsibility and Development in Africa: Issues and Possibilities. *Geography Compass*, 8(7), 421- 435.
- Imbs, P., et Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser IPME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Management & Avenir*, 59(1), 35-55. doi:10.3917/mav.059.0035

- Jones, D. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 857-878.
- Klarsfeld, A., et Delpuech, C. (2008). La RSE au delà de l'opposition entre volontarisme et contrainte:l'apport de la theorie de la regulation sociale et de la theorie néo-institutionnelle. *Revue de l'Organisation Responsable*, 3(1), 53-64.
- Kouamé, N. E. (2021). Les déterminants de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les entreprises publiques ivoiriennes : une étude qualitative exploratoire. *Revue Ivoirienne des Sciences Economiques et de Gestion - RISEG*, 2(1), 21-30.
- Lado, H. (2016). Les responsabilités sociétales obligatoires et volontaires des entreprises. *Revue française de gestion*, 260(7), 143-157. doi:10.3166/rfg.180.199-214
- Le Borgne- Larivière, M., Mauléon, F., et Schier , G. (2009). Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE: le cas des chartes éthiques. *Management & Avenir*, 3(23), 187-198.
- M'Bouna, M. N. (2016). Réactivité et proactivité: les formes de l'engagement RSE dans les entreprises Gabonaises. *Sciences Economiques et Gestion CAMES*, 1(2).
- Moskolaï, D. D. (2017). Les déterminants de l'utilisation des indicateurs de la RSE dans les entreprises camerounaises. *Question(s) de management*, 18(3), 125-137. Récupéré sur <https://doi.org/10.3917/qdm.173.0125>
- Pasquero, J. (2005). La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion un regard historique. *Presses de l'Université du Québec*, 80-111.
- Reynaud , E., et Roques , O. (s.d.). Les pratiques de responsabilité sociale de l'entreprise confrontées aux valeurs des salariés.
- Tahlil, A. M. (2016). Corporate social responsibility and employee behavior:mediating role of organizational commitment. *Review of Business Management*, 18(60), 207-225.
- Tziner, A. (2013). Corporative social responsibility (CSR) activities in the workplace: A comment on Aguinis and Glavas . *Journal of Work and Organizational Psychology*, 91-93.
- Wamba, D. L. (2014). La responsabilité sociale d'entreprise dans les PME camerounaises : Bilan, enjeux et perspectives. *Gestion 2000*, 31(6), 41-66.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., et Georges , G. (2016). Corporate social responsibility :an overview and new research directions. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544.
- Zheng, D. (2010). *The impact of employees 'perception of corporate social responsibility on job attitudes and behaviors: A study in China*. Singapore: Institutional Knowledge at Singapore Management University.

ANNEXES

Guide d'entretien des responsables

- 1) Pouvez-vous vous présenter et présenter l'entreprise dans laquelle vous exercez ?
- 2) Qu'est-ce que la RSE à..... ?
- 3) Pourquoi faites-vous la RSE ?
- 4) Comment faites-vous la RSE ? Principes et politiques.
- 5) Quelles sont vos actions en la matière ? Pratiques.
- 6) Avez-vous un retour concernant vos actions ?
- 7) Comment réagissent vos parties prenantes ?
- 8) Comment réagissent vos salariés face à votre politique RSE ?
- 9) Rencontrez-vous des difficultés dans la mise en œuvre ?
- 10) Avez-vous des solutions pour pallier à ces difficultés ?