

# LES ATTRIBUTIONS CAUSALES DES SALAIRES MALIENS DES PRATIQUES SOCIALEMENT RESPONSABLES ET LEURS COMPORTEMENTS AU TRAVAIL

IBRAHIMA HAMORO KEITA<sup>1</sup>, ZAKARI YAOU KAKA<sup>2</sup>, SERGE FRANCIS SIMEN<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Doctorant, *Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) ; Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) – Bamako* Tél : + 233 66 99 74 74, [Ibrahim.hamoro.k@gmail.com](mailto:Ibrahim.hamoro.k@gmail.com)

<sup>2</sup>Professeur Agrégé, *Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB), Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG) – Bamako*, Tél : +223 76 03 36 10, [Zakari\\_yaou@yahoo.fr](mailto:Zakari_yaou@yahoo.fr)

<sup>3</sup>Professeur Agrégé, *Ecole Supérieure Polytechnique (ESP) ; Université Cheick Anta Diop de Dakar (UCAD)* Tél : +221 77 858 95 71, [Serge.simen@gmail.com](mailto:Serge.simen@gmail.com)

## Résumé :

Dans cet article nous cherchons à comprendre la perception qu'ont les employés maliens de la RSE pratiquée par leur entreprise ; cela, en utilisant comme cadre théorique celui de l'attribution causale. Elle constitue une méthode permettant d'évaluer comment les individus perçoivent leur propre comportement et celui des autres au sein des organisations dans lesquelles ils évoluent (Heider, 1958) et elle peut varier avec le temps. Nous avons utilisé une méthode qualitative fondée sur une position interprétativiste. Les données ont été collectées à l'aide d'un guide d'entretien auprès des cadres, employés et dirigeants des entreprises maliennes. L'analyse de contenu thématique a été utilisée pour le traitement des données. Nos résultats permettent d'affirmer que ce sont les attributions de la RSE des employés comme substantive ou symbolique qui conduiront à des attitudes et comportements positifs, ou au mieux resteront neutres.

**Mots clés :** Pratiques socialement responsables, attribution causale, perception des salariés

## Abstract

In this article we seek to understand the perception Malian employees have of the CSR practiced by their company; this, using as a theoretical framework that of causal attribution. It is a method of assessing how individuals perceive their own behavior and that of others within the organizations in which they operate (Heider, 1958) and it can vary over time. We used a qualitative method based on an interpretive position. The data was collected using an interview guide from executives, employees and managers of Malian companies. Thematic content analysis was used for data processing. Our results confirm that it is the attributes of employee CSR as substantive or symbolic that will lead to positive attitudes and behaviors, or at best will remain neutral.

**Keywords :** Socially responsible practices, causal attribution, employee perception.

## 1. Introduction

La RSE est définie comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. (...) Être 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.» (CE, 2001, p.7). Historiquement, les pratiques de la RSE ont été toujours liées à des disparités issues du monde des affaires ou des réponses individuelles aux besoins de la société.

Pour Visser (2008), les religions comme l'hindouisme, le bouddhisme et l'islam qui incitent les riches à contribuer au développement de la société peuvent être à l'origine de la RSE.

Les activités (RSE) dans les pme africaines sont beaucoup plus nombreuses et très variées en fonction des cultures, des religions qui impactent sur la conduite de leur affaire, notamment des services à autrui, honnêteté, équité, humanisme, social, solidarité, motivation, droiture, humilité.... (B. Boidin, 2017).

Mais au-delà du facteur religieux qui peut expliquer les valeurs mises en avant, les dirigeants insistent tous sur certaines valeurs relationnelles et culturelles importantes telles que par exemple le partage, le don, le respect, la solidarité, l'entraide, la sécurité, la santé. De façon pratique, les dirigeants sont impliqués dans des actions collectives à effet social (aides durant les fêtes religieuses, soutien aux sans emplois et aux associations du village d'origine etc.). (B. Boidin, 2017).

La perception désigne « l'ensemble des mécanismes et des processus par lesquels l'organisme prend connaissance du monde et de son environnement sur la base des informations élaborées par ses sens » (Bonnet *et al.* 1989, p. 3).

Les perceptions ne sont pas les mêmes chez les individus, cela dépend de plusieurs facteurs comme les connaissances personnelles, la personnalité, le milieu social, la culture et d'autres. Le dictionnaire de psychologie adopte la définition de Richelle (1998), selon cet auteur, la perception est une « fonction de prise d'informations des événements du milieu extérieur ou du milieu interne par la voie des mécanismes sensoriels».

En psychologie sociale, le concept d'attribution causale désigne un processus cognitif par lequel les personnes expliquent et jugent autrui et l'environnement dans lequel elles évoluent en inférant les causes des comportements et des événements. La théorie des attributions décrit un processus dans lequel l'individu infère des causes à ses propres comportements, aux comportements des autres ou encore, lorsqu'il infère des causes à des événements particuliers (Harvey, Madinson, Martinko, Crook, & Crook, 2014 ; Lange & Washburn, 2012).

La théorie des attributions désigne donc la manière dont les individus interprètent les événements et les conséquences sur leur comportement (Martinko, 1995). En effet, les individus essaient de déterminer pourquoi les autres agissent de telle ou telle manière et ils essaient également de déterminer une cause, une attribution causale, à ce comportement (Harvey *et al.*, 2014). De plus, nous savons depuis longtemps que les individus ont tendance à vouloir expliquer leur comportement ainsi que celui des autres, de les contrôler et de contrôler aussi leur environnement (Harvey *et al.*, 2014 ; Martinko, 1995).

S'intéresser aux perceptions de la RSE par les employés est justifié par le fait qu'ils constituent le moteur de son fonctionnement et donc de sa performance (Rupp et al, 2006). Aussi, ils sont les premiers concernés par les initiatives RSE de leur entreprise et de ce fait ils sont un élément essentiel de la performance sociale de l'entreprise (Aguinis et Glavas, 2012). La façon dont ils sont traités pourrait impacter sur leur comportement (Story et Neves, 2015). Ainsi, du fait des différents points de vue permettant de saisir la RSE pratiquée par les entreprises, les employés ne percevront pas la RSE pratiquée par leur entreprise de la même façon. Ces variations peuvent être fonction du soutien organisationnel perçu par les salariés (Paillé, 2005), des échanges entre les employés et les acteurs sociaux (la confiance, l'entraide) (Aquino et Reed, 2002). La pratique RSE de l'entreprise déterminera à son tour l'engagement des salariés à l'entreprise (Glavense et Piderit, 2009). Lorsque les employés évaluent les initiatives RSE de leur entreprise comme servant le bien commun, ils considéreront qu'il correspond à un objectif social significatif. En revanche, lorsque les initiatives RSE seront considérées par les employés comme étant des prétextes servant la profitabilité de celle-ci, leur engagement sera limité (Kulik & Skarlicki, 2004).

En nous appuyant sur les recherches relatives à l'impact de l'engagement des employés relativement aux initiatives RSE de l'entreprise et en militant pour une intégration entre la recherche sur la RSE et la psychologie sociale (Glavas, 2016), nous soutenons que la RSE servant le bien commun devrait permettre de développer l'engagement des salariés.

Ainsi, la RSE comprise comme « l'engagement (ou l'obligation) pour le monde des affaires de contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les salariés, leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer la qualité de vie, de façon à la fois bonne pour le développement et pour les affaires » (Boidin, 2008, p.7) sera dépendante des spécificités locales, de la nature de leur pratique en entreprise (Elbousserghini, Berger-Douce & Jamal, 2019) mais aussi de comment les employés perçoivent la RSE.

Au Mali, les enjeux de RSE sont une préoccupation majeure du planificateur, en témoigne le chantier initié par le Ministère de l'Environnement de l'Assainissement et du développement durable à travers la Direction de la Coordination et du Suivi des objectifs du développement durable. Dans ce contexte, il est important de solliciter le point de vue de l'ensemble des parties prenantes en général, des employés en particulier, sur la manière dont ils perçoivent la RSE de leur entreprise.

De façon générale, le degré de connaissance du concept augmente avec la taille de l'entreprise. Les grandes entreprises sont plus familières avec les questions liées à la RSE alors que les petites et moyennes entreprises (PME), même si elles ont entendu le terme, sont souvent incapables de définir et de donner des exemples concrets sur des initiatives de RSE. Cette réalité s'explique principalement pour des raisons de capacité et de ressources économiques et humaines. Les multinationales opérant au Mali issues de groupes internationaux sont les entreprises qui connaissent le mieux la RSE et disposent généralement d'une politique de RSE qui obéit à la politique de RSE au niveau du siège. Les relations de travail dans les PME maliennes à l'instar sans doute des PME occidentales telles qu'elles ont été analysées se caractérisent par un formalisme extrêmement réduit.

Les relations entre employeurs et employés sont généralement basées sur la proximité, la confiance et l'interconnaissance puisque l'ensemble des salariés provient des villages avoisinants où « tout le monde connaît un peu tout le monde ». Ainsi, l'appartenance à un

même territoire (même village, même localité ou même région), la connaissance du candidat à l'embauche et de sa famille, ou des réseaux familiaux ou de sociabilité auxquels il participe ont une importance capitale dans les pratiques de recrutement qui prennent souvent le pas sur les critères de sélectivité basés sur la qualification ou la compétence.

Les recherches abordant les attributions des employés sur la RSE de leur entreprise suggèrent que le niveau d'engagement des salariés sera fonction des initiatives qualifiées de substantive (permettant de satisfaire un besoin social) ou symbolique (permettant de légitimer l'action de l'entreprise et d'encourager la profitabilité) (Capron et Quairel- Lanoizelé, 2004).

Dans le cadre de cet article, nous tentons de répondre à la question de savoir, *comment les attributions de la RSE perçue des employés des entreprises maliennes influencent leur comportement et leur attitude ?* Pour répondre à cette question, nous présentons dans un premier temps la littérature mobilisée pour expliquer la relation entre les attributions de la RSE perçue par les employés et leurs comportements et attitudes dans l'entreprise (1). Dans un deuxième temps, nous justifions nos choix méthodologiques (2). Dans un troisième temps, les résultats sont présentés (3) et discutés (4) pour déboucher sur les implications de notre recherche.

## **2. Méthodologie**

### **2.1 Revue de la littérature**

#### **2.1.1 Comportement des entreprises face aux demandes sociales et attribution de la RSE perçue par les employés**

Pour les dirigeants, les réponses aux pressions sociales et sociétales sont nombreuses. Elles peuvent être économique, légale, éthique et/ou philanthropique (Caroll, 1979). Ainsi, le comportement de l'entreprise peut aller, de la non prise en compte de ses préoccupations à leur anticipation (Olivier (1991). Capron et Quairel- Lanoizelé (2004) mettent en évidence deux types de comportement des entreprises : un substantif et authentique (lorsque l'entreprise sert le bien commun) ; l'autre, symbolique et intéressé (pour légitimer les actions de l'entreprise). C'est dire qu'une distinction des attributions de la RSE, par les employés, doit être opérée : celle qui est axée sur le « bien commun » (substantive) et celle qui se fonde sur « l'image, la réputation et la profitabilité » de l'entreprise (symbolique).

Pour évaluer les perceptions des employés relativement aux initiatives RSE de leur entreprise, Vlachos et al. (2013) ont identifié deux types d'attributions :

- une extrinsèque, prenant en compte les attributions axées sur le bien commun ;
- une intrinsèque axée sur les attributions égoïstes et visant à légitimer les actions de l'entreprise pour encourager sa profitabilité.

#### **2.1.2 Attribution substantive versus attribution symbolique**

Plusieurs logiques stratégiques peuvent guider la pratique de la RSE dans les entreprises. Pour Oliver (1991) face aux pressions des ONG et de la société civile, les entreprises peuvent adopter un comportement de défiance, d'évitement, de compromis, d'acceptation ou de manipulation. Nous fondant sur la littérature, deux logiques stratégiques sous-tendent l'engagement des entreprises dans la RSE : celle qui vise principalement à répondre à un

besoin social et celle qui est plus stratégique et intéressée (Capron et Quairel- Lanoizelé, 2004 ; Barnett, 2007). Alors que la première approche confère de véritables avantages sociaux, la deuxième est considérée comme un prétexte, une façade (Aguilera, Ganapathi, Rupp & Williams, 2007). Ainsi, la distinction entre attributions substantives et symboliques a fait son chemin dans le langage populaire (Brooks, Gregarus & Highhouse, 2009).

### **RSE centrée sur l'image et la réputation de l'entreprise**

Suivant cette logique, l'entreprise va adopter opportunément la RSE pour encourager sa profitabilité. Pour Attarça et Jacquot, ces stratégies intègrent des « comportements de défiance, d'évitement ou de manipulation » (Attarça et Jacquot, 2005, p.7). Cela se traduit, pour les entreprises, par un engagement limité en matière de RSE. En Afrique, pour de nombreuses entreprises, cela se traduit par des actions ou initiative philanthropique complètement déconnecté de la stratégie d'entreprise (Capron et Quarel- Lanoizelé, 2004 ; Simen 2018).

Ce comportement, souvent égoïste, permet de bénéficier d'une présentation auto-flatteuse de l'entreprise, soigneusement ciblée pour faire bonne impression aux yeux des parties prenantes et dont les salariés (Schlenker, 1980 ; Highhouse & al, 2009).

Compte tenu de la complexité organisationnelle et de l'ampleur des initiatives en matière de RSE, nous nous attendons à ce que les entreprises affichent un large éventail d'initiatives en matière de RSE. Cela se traduira par un engagement différencié des employés de l'entreprise. La RSE symbolique se rapporte à une stratégie plus rationnelle selon laquelle la RSE ne devrait être poursuivie que si l'entreprise anticipe un bénéfice de ces actions, qui pourrait inclure l'amélioration de la réputation, le développement d'une véritable marque employeur permettant d'attirer du personnel hautement qualifié.

### **RSE fondée sur la satisfaction des besoins sociaux**

Selon cette logique, la RSE vise pour les entreprises qui s'y engagent, à concilier les intérêts de l'entreprise avec ceux des parties prenantes. Ce comportement peut être proactif ou réactif. Dans ce contexte, la RSE permet de satisfaire les besoins des parties prenantes et donc des employés. L'entreprise s'assure qu'il y a congruence entre ses pratiques en matière de RSE et les attentes sociétales actuelles, émergentes et futures des parties prenantes.

Pour cela :

- l'entreprise doit faire de la RSE parce que c'est son devoir. Elle a une responsabilité morale vis-à-vis de la société (approche moraliste de la RSE);
- « l'idée principale de la RSE vient du fait que l'entreprise et la société sont en interaction et pas des entités distinctes... » (Wood, 1991). Du fait de ce contrat, la société attend de l'entreprise un comportement approprié (c'est-à-dire orienté vers le bien commun) ;
- l'entreprise s'engage dans des pratiques RSE parce que cela est de son intérêt (approche utilitaire de la RSE). La RSE est au service d'une fin donnée.

Cette approche moraliste de la RSE considère que pour les entreprises, faire de la RSE, c'est son devoir. Selon ces différentes perspectives, les individus ont tendance à catégoriser les comportements des entreprises en matière de RSE. Soit, ce sera au service d'une fin donnée (Symbolique) soit désintéressé parce que les dirigeants estiment que leur entreprise à une responsabilité morale vis-à-vis de la société et qu'elle doit avoir un comportement approprié

(substantive). Cela permet aux employés d'attribuer des valeurs à la RSE pratiquée par l'entreprise et impactent sur leur engagement (Vlachos & al, 2010).

### **2.1.3 Attributions des employés relativement aux pratiques RSE et leurs comportements au travail**

Un certain nombre d'études ont identifié un lien entre l'engagement des entreprises dans les initiatives de RSE et les attributions des employés (Brammer, Millington & Rayton, 2007, Choi, Chun, Kim & Shin, 2013 ; Glavas & Kelley, 2014 ; Maignan & al, 1999, Peterson, 2004). Lorsque l'entreprise s'engage dans des actions RSE pour le bien commun (RSE substantive), les employés éprouvent un sentiment de fierté envers celle-ci. Inversement, lorsqu'ils considèrent que la RSE pratiquée par leur entreprise est liée à un motif caché (pour la réputation et l'image), ils ne s'identifieront pas totalement à leur entreprise. C'est le cas des employés qui travaillent dans des secteurs extrêmement polluants et dangereux (chimie, mines...).

Plusieurs chercheurs se sont intéressés à la relation entre les initiatives RSE des entreprises et l'engagement organisationnel des employés (Turker, 2009). Par engagement organisationnel on entend « le lien psychologique entre l'employé et son organisation qui impacte sa décision de rester ou non membre de cette organisation » (Allen et Meyer, 1996, p.252). Ainsi, Meyer et al, ont construit un modèle théorique sur l'engagement en trois composantes : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif. L'engagement affectif renvoie à « l'attachement émotionnel, l'identification et l'implication par rapport à l'organisation..., l'engagement de continuité se réfère à la perception des coûts associés au départ de l'organisation... et l'engagement normatif reflète un sentiment d'obligation de rester dans l'organisation » (Meyer et al, 2002, p.21).

Dans cet article, nous nous intéressons particulièrement à comment les attributions causales de la RSE perçue peuvent déterminer l'engagement affectif des employés. Ainsi, nous considérons que l'engagement affectif des employés est un lien émotionnel envers leur entreprise. C'est le sens d'appartenance et d'identification d'un employé qui augmente son implication dans l'organisation et sa volonté que celle-ci atteigne ses objectifs (Rhoades et al., 2001). Il décrit aussi le désir de voir son entreprise construire un avantage concurrentiel approprié (légitime aux yeux des parties prenantes) et se sentir fier d'appartenir à cette entreprise (Kehoe et Wright, 2013).

Nous formulons la première proposition théorique suivante :

*P1 : « Une organisation qui s'engage dans une RSE substantive plutôt que symbolique aura un meilleur effet sur l'engagement affectif des employés ».*

Les entreprises, du fait de leur responsabilité morale et du contrat social avec la société permettent aux employés de vivre leurs valeurs de bienveillance et d'aide par le biais de leur collaboration avec eux, et à leur tour ressentent un plus grand sentiment d'engagement dans leur propre travail (Glavense & Piderit, 2009).

Les employés vont s'engager davantage pour les entreprises sur qui ils peuvent compter, en cas de difficultés (Brammer, He et Mellahi, 2015). Les pratiques de RSE des entreprises peuvent alors impacter sur le soutien organisationnel perçu. Ce dernier renvoie à la « ...manière dont le salarié estime que son organisation prend en compte ses efforts, valorise

son investissement personnel et contribue à son bien-être professionnel, au travers de décisions et de politiques de ressources humaines, qui favorisent la qualité de son environnement de travail... » (Paillé, 2007, p.350).

Nous formulons la deuxième proposition théorique suivante :

*P2 : « L'attribution de la RSE des employés est fonction du soutien organisationnel perçu »*

Les employés qui considèrent l'organisation 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 organisation envers eux-mêmes. En revanche, la RSE symbolique est davantage alignée sur les attentes selon lesquelles le soutien organisationnel des employés ne dépassera pas les obligations légales. Dans ce contexte, la justice organisationnelle, la confiance, l'entraide entre les employés et, entre les employés et leur entreprise est importante.

Nous formulons la troisième et la quatrième proposition théorique suivante :

*P3 : « Les attributions des salariés de la RSE de leur entreprise est fonction de la justice organisationnelle perçue »*

La justice organisationnelle se reportant à « la perception des employés de l'équité de sa rétribution (la justice distributive), des procédures de décisions le concernant (la justice procédurale), des justifications reçues pour les décisions le concernant (la justice informationnelle), et enfin l'appréciation par l'employé du traitement reçu par l'organisation (la justice interpersonnelle) » (Rupp, 2011, p. 72).

Tyler et Blader (2003) avancent à travers leur modèle de groupe sur l'engagement que les individus évaluent et forment leur identité par les procédures de justice effectuées par le groupe auquel ils appartiennent. Ceux-ci pensent en effet que les informations relatives aux procédures de justice sont les facteurs les plus pertinents pour identifier les informations de leur organisation.

*P4 : « Les attributions des salariés de la RSE de leur entreprise est fonction de la confiance et du sentiment d'entraide sur le long terme »*

Suivant les travaux de Grant (2014), les employés qui évaluent leur entreprise comme s'engageant dans une RSE substantive sont plus susceptibles de la caractériser comme guidée par des valeurs de « donneur », comme 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 de « preneur », profitabilité (argent, possessions matérielles), pouvoir (dominance, contrôle), et faire mieux que les concurrents.

## **2.2 Choix méthodologiques**

L'objectif de cet article étant de comprendre la perception qu'ont les employés des entreprises maliennes de la RSE pratiquée par celles-ci, nous avons utilisé une approche qualitative. Ce choix est justifié, car le phénomène étudié est hétérogène et implique des dynamiques singulières. Aussi, l'étude des représentations individuelles des employés des entreprises

maliennes relativement à la RSE nécessite un contact direct avec les acteurs impliqués. Nous appuyant sur une analyse exploratoire, nous avons procédé par aller-retour entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche (Charrière & Durieux, 1999).

### 2.2.1. Collecte des données

Notre étude s'est intéressée aux employés d'entreprises opérant dans différents secteurs ((le commerce de détail, la santé, la restauration, le transport, l'agroalimentaire) dans la ville de Bamako au Mali. Nous avons également intégré dans notre échantillon d'autres parties prenantes telles que les organisations non gouvernementales (ONG) opérant au Mali et impliquées dans les questions liées à la RSE.

Les entreprises sélectionnées sont engagées, depuis plus de cinq ans, dans des initiatives RSE. Certaines sont de filiales de grands groupes (2), d'autres sont des entreprises locales de tailles variées (7). Dans les entreprises interrogées, nous nous sommes intéressés aux personnes directement impliquées dans le pilotage de la RSE et à deux employés de l'entreprise. Les critères de choix des employés étaient d'avoir une ancienneté de plus de cinq ans et avoir connu une autre expérience que dans l'entreprise ou ils évoluent actuellement (à l'exception de la personne qui pilote les activités RSE). Dans les petites et moyennes entreprises, le dirigeant a été interrogé car il est le principal acteur de la RSE. Ainsi, 28 entretiens semi directifs ont été réalisés avec les employés des différentes entreprises et ONG sélectionnées (voir tableau 1). Chaque entretien durait en moyenne 45 minutes et faisait l'objet d'enregistrement.

**Tableau 1** : Notre échantillon

Secteur d'activités	Nombre d'entreprises et ONG	Nombre d'employés interrogés
Commerce de détail	1	3
Santé	2	6
Restauration	2	6
Transport	2	6
Agroalimentaire	2	6
ONG	1	1
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>28</b>

Source : Auteurs

La collecte des données a été réalisée sur les lieux pendant les heures de travail en garantissant l'anonymat.

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

- la nature de la RSE dans les entreprises étudiées (substantive ou symbolique) ;
- les attributions de la RSE par les employés ;
- le soutien de l'organisation perçu par les employés ;
- les échanges entre les managers et les employés ;
- les échanges sociaux (confiance et entraide).

Le guide d'entretien nous servait de point de départ à la discussion. D'autres questions, ne figurant pas sur le guide, pouvaient être posées pour mieux comprendre un fait ou l'approfondir.

### 2.2.2 Traitement des données

Le traitement des données collectées a été réalisé par une analyse de contenu thématique. Cette méthode de recherche s'applique à des « discours » extrêmement diversifiés et fondés sur la déduction ainsi que l'inférence. Il s'agit d'un effort d'interprétation qui se balance entre deux pôles : d'une part, la rigueur de l'objectivité, et de l'autre, la fécondité de la subjectivité (Bardin, 1977).

En suivant les recommandations de Bardin (1977), 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 attributions des employés sur la RSE pratiquée par leur entreprise (voir tableau 2).

**Tableau 2** : Nos catégories et sous catégories

Catégories	Sous catégories
Attributions causales (substantive ou symbolique)	Soutien organisationnel perçu
	Justice organisationnelle
	Confiance
	Sentiment d'entraide

Source : Auteurs

## 3. Résultats

Notre corpus des données nous a permis de comprendre et d'expliquer les attributions de la RSE perçue (substantive ou symbolique) par les employés des entreprises maliennes. Le traitement des données est parti du postulat suivant lequel les employés dans les entreprises sont engagés dans un processus d'évaluation constant dans lequel les *stimuli* environnementaux sont immédiatement et intuitivement triés en termes d'approche (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.

### 3.1. Perception par les employés de la RSE pratiquée dans les entreprises

Avoir des perceptions de la RSE suppose d'informer l'ensemble des parties prenantes sur cette politique et de sa mise en place. Notre corpus de données permet de dire que les employés n'ont pas le même niveau de connaissance des actions RSE de leur entreprise. Pour un employé d'une filiale, « le tout est décidé depuis l'étranger... » et pour un employé d'une PME, « seul le dirigeant est à la manœuvre, souvent on est informé et souvent non » (entretien avec un employé).

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 émanent du top management et 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.

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 de l'entreprise X, « *On se soucie du bien de la communauté* » (entretien avec A) pour d'autres, « *je ne peux même pas compter sur l'entreprise... elle ne se soucie que de faire des profits* » (entretien avec B). Cela peut s'expliquer par l'expérience de chaque salarié 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* » (entretien avec employé A).

Le tableau ci- dessous, résume les attributions de la RSE par les employés (voir tableau 3).

**Tableau 3 :** Attributions RSE des employés des entreprises maliennes

Attribution symbolique de la RSE	Attribution substantive de la RSE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'entreprise cherche juste à ne pas être indexée de « mauvais » par les parties prenantes ;</li> <li>- l'entreprise cherche à mieux se positionner par rapport à ses concurrents ;</li> <li>- l'entreprise cherche à ne pas être critiquée par les médias et / ou des acteurs externes ;</li> <li>- l'entreprise se préoccupe moins des besoins de ses salariés</li> </ul>	<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 parties prenantes avec lesquelles elle interagit</li> <li>- l'entreprise veut aider à résoudre les problèmes dans la communauté</li> <li>- l'entreprise a un intérêt réel pour le bien-être des personnes internes et externes touchées par ses pratiques ou ses activités ;</li> <li>- l'entreprise veut aider les acteurs internes et 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 internes et externes.</li> </ul>

Source : Auteurs

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 ses actions et favoriser sa profitabilité. Ainsi, chaque initiative de la RSE a une chance égale d'être évaluée comme symbolique ou substantive.

Notre corpus des données permet de soutenir que les attributions que les employés ont des initiatives RSE de leur entreprise, qu'elles soient substantive 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...). Nos résultats permettent d'affirmer que ce sont les attributions de la RSE des employés comme substantive ou symbolique qui conduiront à des attitudes et comportements positifs, ou au mieux resteront neutres, comme prédit par la théorie du signal (Rynes, 1991) où 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 attributions vont déterminer leurs attitudes et comportements (Cropanzano & Weiss, 1996).

### **3.2 Les attributions causales de la RSE des entreprises maliennes**

Notre corpus de données a permis de mettre en évidence trois causes expliquant les attributions de la RSE par les employés des entreprises maliennes. Il s'agit : du soutien organisationnel perçu, des relations au travail et la confiance.

#### **3.2.1. Le soutien organisationnel perçu par les employés**

Notre corpus des données permet de dire que les échanges sociaux dans les entreprises étudiées sont fortement influencés par la manière dont l'organisation est perçue comme interagissant avec l'environnement externe en s'engageant dans une RSE qui est substantive et non symbolique. « *Mon entreprise m'a toujours soutenu ... et je sais que je pourrai toujours compter sur elle en cas de difficulté* » (entretien avec un employé). « *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* » (entretien avec un employé). Cela est observé particulièrement dans les TPME. Dans les grandes entreprises où la RSE est plus symbolique, les relations entre les salariés ne reposent pas toujours sur un sentiment de justice organisationnelle et l'entraide n'est pas très présente entre les salariés. « *On ne se côtoient pas beaucoup dans l'entreprise...* » (Entretien avec un salarié). C'est dire que la manière dont l'entreprise traite les employés influence leurs relations d'échange social.

Notre corpus des données nous permet de dire qu'on a une RSE substantive dans les TPME et une RSE symbolique dans les grandes entreprises. Cela peut s'expliquer par le fait que dans la TPME du fait de la proximité (géographique, hiérarchique, spatiale...) elle est mieux insérée dans les processus sociaux et participe pleinement à la vie de la communauté. Dans la grande entreprise, les pratiques RSE sont souvent importées et permettent soit de justifier les bénéfices engrangés par les entreprises, soit de travailler sur la réputation en vue d'améliorer leur profitabilité.

Dans les TPME, les employés répondent mieux aux attentes de leurs dirigeants parce qu'ils associent leur leadership à une préoccupation réelle de répondre aux besoins de la société et à une RSE importante. Dans les grandes entreprises, les employés associent à la RSE un caractère symbolique, ils sont alors plus judicieux dans les réponses aux demandes des dirigeants, ne dépassant les attentes contractuelles. Dans ce cas, la qualité de la relation entre le dirigeant et les employés sera faible.

#### **3.2.2. Rôle de la justice organisationnelle :**

Dans les entreprises étudiées, la perception de la justice organisationnelle joue un rôle entre la mise en œuvre des initiatives RSE et les attributions de la RSE des employés. Ainsi, dans les relations de travail ou dans les rapports entre employés et managers, le sentiment d'équité doit prévaloir dans les rapports. Pour un employé, « *les employés doivent être traités de la même façon...* » (entretien avec un employé).

Ainsi, les employés peuvent développer une perception de justice à la suite d'initiative RSE.

Trois jugements sont formulés par les répondants à propos de la RSE de leur entreprise :

- « Notre entreprise s'intéresse à nous (employés) et nous aide souvent à l'occasion d'événements tels que les baptêmes, les mariages... » (entretien avec un employé de petite entreprise).

Ainsi, les employés jugent que l'entreprise a une attention pour eux en ce qui concernent les questions sociales. Et les actions, même non structurées sont déployées de la même façon :

- « les résultats produits par les actions RSE bénéficient à nous tous »,
- l'entreprise réussit à concilier les intérêts des acteurs internes à l'organisation.

La perception de justice et d'équité engendre positivement le bien-être des employés via la satisfaction au travail mais également l'engagement organisationnel et la performance au travail (Aguilera et al, 2007 ; Rupp et al., 2006). Lorsque les employés perçoivent un sens d'équité dans leur organisation, ils sont plus heureux et travaillent plus ardemment.

### **3.2.3. Le rôle de la confiance et du sentiment d'entraide dans la formation des attributions**

Notre corpus des données nous a permis de dire que les attributions des employés relativement aux initiatives RSE de l'entreprise, qu'elle soit substantive ou symbolique, sont influencées par la confiance des employés envers leur entreprise (expérience influencée par les expériences vécues dans des emplois antérieurs) et les expériences des employés avec l'organisation actuelle. Pour un salarié, « *je suis soutien familial... à certains moments difficiles, l'entreprise me vient en aide... Dans ma famille, tout le monde connaît mon Directeur* ». Ainsi, l'environnement social du salarié joue un rôle important dans la détermination des attributions des employés de la RSE de leur entreprise. Cela se retrouve plus dans les petites entreprises qui sont plus impliquées dans les processus.

Aussi, plus les employés passent du temps dans l'entreprise, les expériences accumulées, si positives, viendront renforcer son sentiment de confiance et ceux-ci considéreront que la RSE pratiquée dans l'entreprise est substantive et orientée vers le bien commun (« *Je suis dans l'entreprise depuis une quinzaine d'année... 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* » (Entretien avec un employé)). Ainsi, les expériences des employés ont une influence sur les évaluations cognitives de la crédibilité de l'entreprise renforçant ou modifiant par la même occasion leurs évaluations des initiatives RSE de l'entreprise.

Les chances de succès de telles initiatives RSE dépendent en grande partie de la confiance des salariés. Cette confiance est façonnée par les expériences d'emplois antérieurs dans d'autres organisations et implique des évaluations sur les traitements futurs (« *...où j'étais avant, l'entreprise ne se souciait de personne... ici, on sent que c'est différent* » (entretien avec l'un des employés)). Ce point de vue est cohérent avec les recherches antérieures démontrant une relation positive entre la confiance et les attributions positives dans les relations (Rempel, Ross & Holmes, 2001). Ainsi, les employés qui ont confiance à l'entreprise auront tendance à attribuer à la RSE une valeur substantive. Et ceux qui ne font pas confiance à l'entreprise n'accepteront pas facilement les explications sur les initiatives RSE et la sincérité apparente et attribueront à la RSE une valeur symbolique.

### 3.3 Attribution de la RSE et engagement des employés

« Nous pouvons percevoir les choses différemment... Nous n'accordons pas les mêmes priorités aux choses dépendantes de comment on a été éduqué » (entretien avec un salarié). Dans notre corpus des données, les personnes ayant un niveau de responsabilité important et ayant suivi des formations ou séminaire sur la RSE réagissent différemment aux évaluations de la RSE comme symbolique ou substantive. « Depuis que j'ai suivi un séminaire sur le développement durable... j'ai un autre regard sur la question » « entretien avec un employé). Cela nous amène à dire que les employés ayant une certaine culture en matière de la 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 attributions différentes de la RSE comme substantive 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. Cela parce que les effets négatifs des attributions de la RSE peuvent être atténués ou inversés pour ces employés qui vont assimiler les gains positifs de la réputation ou l'amélioration des bénéfices de la RSE symbolique comme leur bénéficiant indirectement.

Nous pouvons dire que lorsque les employés observent ce que font leur entreprise engagée dans la RSE cela peut favoriser les attitudes comme l'engagement. Pour un employé, « je suis fier d'appartenir à une entreprise qui se préoccupe du bien commun ». Pour un autre employé, « notre entreprise est citoyenne... et je me retrouve dans les valeurs véhiculées ». Nous pouvons affirmer, même si cela n'est pas explicitement énoncé, que ces résultats, pour les employés, sont liés à des attributions de la RSE substantive plutôt que symbolique que l'on retrouve principalement dans les très petites et moyennes entreprises (TPME).

Si nous considérons la RSE symbolique, les employés ne s'identifient pas à leur organisation lorsqu'ils l'évaluent comme étant impliquée dans une cause sociale ou environnementale principalement pour sa réputation afin d'améliorer son profit. Alors qu'ils estiment que leur entreprise est capable de faire beaucoup plus et de manière désintéressée. Pour un salarié, « tout ce que l'entreprise fait, c'est pour soigner son image et faire plus de bénéfice... C'est dommage, on aurait pu faire plus à l'endroit des villages, des populations... ». Pour ces entreprises, souvent les grandes, le fait pour les employés de se rendre compte que l'entreprise s'engage de manière intéressée et instrumentale plutôt que substantive peut conduire à des sentiments de méfiance et un manque d'engagement envers l'entreprise.

### 4. Discussion

Nos résultats ont mis en évidence que les employés n'ont pas les mêmes perceptions et interprétations de ces pratiques. Pour eux, il existe une imprécision quant à la définition et au contenu de la RSE et qu'elle est une simple rhétorique et un discours à effet de mode.

Deux attributions ont été identifiées par les employés en ce qui concerne la RSE, une « symbolique » et l'autre « substantive ». En Afrique, une RSE servant le bien commun a plus de sens. Et les salariés pourront s'identifier à des pratiques respectant les valeurs véhiculées par une société ou le « collectif » a du sens et où on se soucie souvent de son prochain. Nous avons constaté que les employés des petites entreprises pensent que leur entreprise à une RSE substantive et cherche à s'identifier à elle. Par contre, dans les grandes entreprises, les

pratiques RSE, étant souvent imposées par la maison mère, elle a tendance à être symbolique. On fait la RSE pour soigner l'image et la réputation de l'entreprise.

Conformément à l'opinion de plus en plus partagée selon laquelle les organisations ont la responsabilité d'être de bonnes entreprises « citoyennes », les effets différentiels observés entre les attributions de la RSE substantive et symbolique incitent les organisations à s'engager dans des initiatives significatives de la RSE. C'est-à-dire qui répondent à de réelles préoccupations sociétales. Nos résultats suggèrent qu'il peut ne pas suffire que les entreprises s'engagent simplement dans la RSE. C'est plutôt la RSE perçue comme substantive qui peut inspirer des attitudes et des comportements positifs chez les employés.

Une autre implication importante de notre recherche est l'importance pour les organisations de communiquer à leurs employés les raisons de s'engager dans une initiative RSE qui fait sens pour eux. Cela permettrait une meilleure compréhension des objectifs de la RSE de l'entreprise. Conformément à la recherche démontrant le rôle clé des employés en tant que source et agents du changement, il peut être intéressant pour une organisation de communiquer avec ses acteurs et de s'en remettre à ses efforts de la RSE (Lam et Schaubroeck, 2000). Ces personnes peuvent servir simultanément d'ambassadeurs internes et d'agents de changement. En d'autres termes, au-delà de la RSE, les organisations auront également avantage à s'assurer que leurs actions sont perçues comme telles par leurs employés, et en particulier...

C'est dire que nos résultats ont permis de mettre en évidence trois facteurs fondant les attributions de RSE par les employés :

- le soutien organisationnel perçu : ainsi, les employés vont développer un engagement affectif s'ils sentent qu'ils peuvent compter sur leur entreprise en cas de problème. Cela est plus vrai dans les petites entreprises où la proximité avec le dirigeant crée des relations de dépendance (morale, affective...)
- la justice organisationnelle : notre étude révèle que la justice organisationnelle joue un rôle médiateur entre la perception de la RSE et l'identification des employés à leur entreprise. Cela rejoint les conclusions de De Roeck et Swaen (2019).
- la confiance envers l'organisation ;
- le sentiment d'entraide entre les membres de l'entreprise.

Ainsi, une politique de RSE qu'elle soit substantive ou symbolique, sera bénéfique si elle impacte les attitudes et comportements des employés. Une perception positive d'un employé vis-à-vis de la RSE de son entreprise, engendrera l'identification de celui-ci à l'entreprise et la fierté de l'employé d'appartenir à l'entreprise. Cette identification de l'employé à l'entreprise va l'inciter à participer aux activités RSE de l'entreprise mais également à s'engager affectivement avec elle.

Pour les gestionnaires, la promotion d'initiatives de la RSE orientées vers des parties prenantes externes cohérentes avec celles centrées sur les employés peut renforcer la perception de l'engagement réel de l'organisation dans la RSE substantive. Assurer une allocation adéquate des ressources (temps, capital financier et humain) peut justifier l'engagement réel de l'organisation envers ces initiatives de la RSE. En outre, si les employés perçoivent la RSE de leur organisation comme purement symbolique, l'attention des gestionnaires pourrait être attirée sur le dialogue avec les employés pour détecter de manière précoce le cynisme des employés 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.

## 5. Conclusion

Cet article se proposait de comprendre et d'expliquer les mécanismes sous-tendant les attributions causales des employés de leurs entreprises comme étant substantives ou symboliques. Mais aussi de décrire l'impact différentiel de ces attributions sur les attitudes et les comportements des employés, principalement sur leur engagement affectif.

- Nous soulignons qu'il est toujours préférable, pour les entreprises, de s'engager dans une initiative RSE qui profite à toutes les parties prenantes. Ainsi, les employés se reconnaissent dans les valeurs de l'entreprise, lorsqu'ils :
- peuvent compter sur elle en cas de problème (soit soutenu par elle) ;
- perçoivent de la justice et de l'équité dans le traitement des membres de l'entreprise ;
- peuvent faire confiance à l'entreprise ;
- considèrent que l'entreprise prône des valeurs d'entraide entre ses membres.

Ces éléments fournissent une motivation supplémentaire aux employés qui développeront un engagement affectif vis-à-vis de l'entreprise. Nous soutenons à la lumière du scepticisme grandissant du public liés au greenwashing que les entreprises ont plus à gagner en s'engageant dans la RSE de manière substantive (c'est-à-dire servant le besoin commun) (Chun et Giebelhausen, 2012 ; Leonidou et Skarmas, 2013).

Notre étude a rappelé également l'importance d'une stratégie de communication efficace à l'intention des employés afin de fournir un contexte adéquat et des explications sur le choix des initiatives de l'entreprise afin de permettre aux employés de former des attributions de la RSE.

## Références

- 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, 836–863. doi:10.5465/AMR.2007.25275678.
- Albinger, H.S., & Freeman, S.J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28, 243–253. doi: 10.1023/A:1006289817941.
- Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (1999), Analyses de représentations et de discours, in Thiétart R.A.(1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod. Becker H.S.(1960), Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, Vol. 66.
- Aquino, K., & Reed, A., II (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1423-1440.

Allen, N. J & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. France : PUF.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.

[L]  
[SEP]

Beauvois J.-L. et Deschamps J.-C. (1990): Cognition, représentation, communication. In R. Ghiglione, C. Bonnet et J.-F. Richard (Dir.), *Traité de psychologie cognitive*. Paris, Dunod.

Brammer, S., He, H., & Mellahi, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability. *Group & Organization Management*, 40, 323–352. doi:10.1177/1059601114562246 [L]  
[SEP]

Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1701–1719. doi:10.1080/09585190701570866

Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44, 972–992. doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x

Capron, M., Quairel-Lanoizelé, F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Editions La Découverte, Paris.

Carroll, A.B., (1979), "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", *Academy of Management*, Oct 1979, N°4, 497-505.

Chatterji, S.K., Levine, D.I., & Toffel, M.W. (2009). How well do social ratings actually measure corporate social responsibility? *Journal of Economics and Management Strategy*, 18, 125–169. doi:10.1111/j.1530-9134.2009.00210.x

Christmann, P., & Taylor, G. (2006). Firm self-regulation through international certifiable standards: Determinants of symbolic versus substantive implementation. *Journal of International Business Studies*, 37, 863–878. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400231

Chun, H. H., & Giebelhausen, M. (2012). Reversing the green backlash in services: credible competitors help large companies go green. *Journal of Service Management*, 23, 400-415 [L]  
[SEP]

Chun, J.S., Shin, Y., Choi, J.N., & Kim, M.S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 39, 853–877. doi:10.1177/0149206311419662

Couteret P. (1998), *Gérer les ressources humaines par la confiance*, *Revue Internationale PME*, vol n°11, 2-3.

Delmas, M., & Blass, V.D. (2010). Measuring corporate environmental performance: The trade-offs of sustainability ratings. *Business Strategy and the Environment*, 19, 245–260. doi:10.1002/bse.676.