

ISSN : 2337-2052

**REVUE OUEST AFRICAINE
DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION**

ROASEG

Volume 16 n°2 - Décembre 2023

**REVUE OUEST AFRICAINE
DE SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION
ROASEG
Volume 16-n°2**

**REVUE OUEST AFRICAINE
DE SCIENCES ECONOMIQUES
ET DE GESTION**

**ROASEG
Volume 16
N°2**

Directeur de publication : Ahmadou Aly MBAYE
Directeur de rédaction : Ibrahima Samba DANKOCO
Rédacteur en chef : Ibrahima Thione DIOP
Ndiack Fall
Secrétaire de la Rédaction : Fama GUEYE

Conseil scientifique

Tidjani BASSIROU
Nadejo BIGOU-LARE
Ibrahima Samba DANKOCO
Adama DIAW
Jean-Jacques EKOMIE
Steven GOLUB
Dominique HAUGHTON
Gilbert NGBO AKE
Birahim Bouna NIANG
Bachir WADE
Barthélémy BIAO
Mohamed Ben Omar NDIAYE
Taladidia THIOMBIANO
Babacar SENE

**Revue Ouest Africaine
de Sciences Economiques et de Gestion**

© FASEG, Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (UCAD, Dakar, Sénégal).

Tous les droits réservés pour les pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire partiellement ou totalement un article de la présente revue, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque motif que ce soi

INFLUENCE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE SUR L'ENGAGEMENT DES SALARIES : QUELLE PERCEPTION DANS LE CONTEXTE TOGOLAIS ?

Kossi KAWEDIA YAKOUBOU

Enseignant - Chercheur à l'Université de Kara, Togo

Mail : kawekos@yahoo.fr

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'influence de la perception de la RSE avec ses différentes dimensions, la communication interne sur la RSE sur l'engagement des employés. Une méthodologie quantitative a été adoptée et le logiciel SPSS a servi à traiter les données. Les données ont été collectées à l'aide d'un questionnaire auprès des employés des entreprises privées de différents secteurs (service, agriculture, mine, alimentation, banque et finance). Cette étude a examiné les relations entre la perception de la RSE par les employés, la communication interne sur la RSE et l'engagement des employés. Les résultats, basés sur 420 réponses valides d'employés de différents secteurs du Togo, ont révélé que la communication interne sur la RSE, la perception de la RSE par les employés influencent l'engagement des employés. Il a été également démontré que les dimensions sociales et durables de la RSE affectent plus fortement les dimensions sociales et affectives de l'engagement des employés. Les implications pour la théorie et la pratique sont discutées.

Mots clés : RSE, engagement organisationnel, communication, implication.

Code JEL : M14, M12

Introduction

Au fil des ans, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) a été explorée sous différents angles, à savoir l'aspect normatif, institutionnel, des parties prenantes ; le côté intégratif, politique et transactionnel (Gond et Moon, 2011). Cette approche multiforme a grandement contribué à notre compréhension de la RSE, même si elle demeure un « concept essentiellement contesté » par son ambiguïté (Gond et Moon, 2011). Les faits montrent que les programmes de RSE sont de plus en plus utilisés comme moyen d'obtenir un avantage concurrentiel (Matten et Moon, 2008). L'autre extrémité du spectre concerne le lien entre la RSE et d'autres résultats organisationnels, comme l'engagement organisationnel, l'engagement des employés, la satisfaction au travail et les intentions de départ ou de rester, qui demeure relativement inexploré (Kim et al., 2016 ; Hansen et al, 2010 ; Lee et al, 2013). Bien qu'il existe différentes motivations pour la RSE, plus de chercheurs commencent à analyser la RSE dans le contexte de l'orientation stratégique et de la valeur (Jonker et de Witte, 2006). En effet, la RSE s'oriente d'une meilleure performance financière à celle de l'amélioration globale par la RSE (création de valeur) à long terme, au bénéfice des intervenants et de l'organisation.

En étudiant le lien entre la RSE et l'engagement des employés, les chercheurs se sont récemment intéressés au rôle des employés (Bolton, et al., 2011). Bien que les recherches aient montré que la RSE est un processus participatif et intégratif, il arrive souvent qu'en pratique, la direction générale dicte les valeurs souhaitées, sans la participation des employés (Bolton et al., 2011). En tant qu'intervenants internes, les employés peuvent avoir un impact important sur l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de RSE. Les preuves, bien que limitées, font ressortir la relation positive entre la RSE et l'engagement des employés. Les recherches montrent un impact positif sur la RSE et les résultats organisationnels en intégrant la stratégie et à la culture organisationnelle (Jonker et de Witte, 2006). L'implication dans la RSE peut aller de la mise en œuvre d'activités visant à améliorer l'image de l'entreprise à l'augmentation des profits à court terme jusqu'à l'approche plus stratégique et plus créatrice de valeur qui, avec le temps, s'intègre dans la culture organisationnelle. La relation entre la RSE et les résultats positifs n'a pas été testée empiriquement tout en tenant compte de la culture RSE intégrée. Afin de mieux comprendre l'effet de la RSE sur l'engagement des employés, le présent papier examine si l'engagement des employés à l'égard de la RSE et des valeurs de la RSE, en tant que deux éléments de la culture organisationnelle de la RSE, influent sur l'engagement de ces derniers.

Bien que la recherche s'intéresse de plus en plus à la manière dont la RSE influence les attitudes des employés, la recherche empirique existante a souvent été qualifiée d'exploratoire, car les théories qui sous-tendent le potentiel de la RSE à affecter les employés manquent de tests intégratifs et systématiques, et d'affinement (De Roeck et Maon, 2018). La théorie de l'échange social fournit des informations théoriques importantes sur la manière dont les employés réagissent à la RSE, y compris leur engagement organisationnel et leur justice organisationnelle (De Roeck et Maon, 2018 ; Moon et al., 2014). Les résultats de la recherche sont pertinents pour les universitaires qui étudient la relation entre la RSE et divers résultats, en particulier l'engagement des employés, ainsi que pour les praticiens qui peuvent utiliser ces résultats pour créer des programmes qui aideront à intégrer la culture RSE dans leurs organisations et à améliorer leur engagement organisationnel.

Il s'agit notamment les facteurs personnels, tels que l'engagement environnemental, l'engagement organisationnel affectif (Mi et al., 2019), les normes environnementales personnelles, l'identification organisationnelle (Cheema et al., 2020a), l'adaptation à l'orientation environnementale (Cheema et al., 2020a) et les croyances environnementales personnelles (Raineri et Paillé, 2016). Il existe également des facteurs contextuels, qui comprennent des facteurs de leadership, tels que le leadership éthique et les comportements de soutien à la supervision (Cheema et al., 2020a). Les entreprises s'engagent dans des activités de RSE sous la pression de la société et des médias afin d'obtenir une bonne image dans la société et de retenir les employés. Ces entreprises considèrent leurs employés comme des clients internes et le succès de l'entreprise dépend de leur motivation et de leur engagement. Par conséquent, le but de cette étude est d'examiner la perception qu'ont les employés de la RSE et de son impact sur leur engagement dans les entreprises au Togo. Cependant, la littérature sur la RSE se développe, tout en étant limitée sur le lien entre la RSE perçue et l'engagement des employés, en particulier dans le secteur des PME d'une économie émergente comme le Togo.

L'objectif est d'examiner les perceptions des employés par rapport à la mise en œuvre de la RSE à travers les facteurs individuels, y compris la participation aux projets RSE et de leur engagement vis-à-vis des entreprises. Bien que plusieurs études tiennent compte de ces facteurs individuels et des différences qu'ils créent sur les perceptions de la RSE, il n'y a pas d'unanimité sur leurs impacts spécifiques. Cette étude a l'intention d'enrichir la littérature en présentant de nouvelles preuves provenant des employés de différentes entreprises au Togo qui déploient la politique RSE.

Le reste de l'étude se présente comme suit. Tout d'abord, le concept de RSE et son importance ainsi que les facteurs individuels qui influent sur les perceptions des employés en matière de RSE seront documentés. Par la suite, le lien entre les perceptions de la RSE, l'engagement des employés.

1. Revue de la littérature

1.1. La RSE

Selon la Commission européenne, le concept de RSE signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes. La RSE tend à définir les responsabilités des entreprises vis-à-vis des parties prenantes, dans la philosophie « agir local, penser global » (Dubois, 1972). La Commission européenne actualise sa définition dans son rapport de 2011, en ajoutant que « la RSE est la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». La RSE est donc un concept et une pratique d'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises dans leurs activités commerciales et leurs relations partenariales.

Selon la norme ISO 26000 (2012), « La Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique, de contribuer au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société. De prendre en compte les attentes des parties prenantes, de respecter les lois en vigueur et compatible avec les normes internationales et d'intégrer dans l'ensemble de l'organisation ses relations ». La RSE est donc un concept et une pratique d'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales des entreprises dans leurs activités commerciales et leurs relations partenariales.

Dans la littérature académique, Gond et al. (2010) soulignent que, depuis 1953, les définitions de la RSE se multiplient et quelquefois s'opposent dans le cadre d'approches qui reposent sur des logiques économiques et sociales différentes. Pour Bowen (1973), la Corporate Social Responsibility (CSR) renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires, de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par notre société.

La mesure de la RSE fait toujours l'objet d'un débat et les chercheurs en ont utilisé différentes mesures. Cette étude emprunte le cadre de Carroll (1991) de la RSE en raison de sa pertinence

depuis 35 ans. Carroll (1991) a divisé la RSE en quatre dimensions : économique, juridique, éthique et philanthropique. Ces quatre dimensions de la RSE ont été considérées comme des variables indépendantes, tandis que l'engagement organisationnel a été considéré comme variable dépendante. L'étude a élaboré et proposé un modèle théorique pour analyser la relation entre la RSE et le crime organisé.

La RSE, étant un critère relativement nouveau utilisé pour évaluer la position et le rôle que jouent les entreprises dans la société, est parvenue ces dernières années de la périphérie au centre de la conscience collective. De nombreux acteurs, appelés communément « parties prenantes » (en anglais - *stakeholders*), ont émergé sur la nouvelle scène sociale et se sont attribué certains rôles qui sont souvent en opposition à l'entreprise. Le terme de *stakeholder* a été employé pour la première fois en 1963 au sein du *Stanford Research Institute*. Sa création provient d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de *stockholder* (qui désigne l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (*stake*) dans l'entreprise. Le terme est popularisé par Edward Freeman qui lui donne un sens très large comme expliqué qu'une partie prenante est un individu ou un groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.

Nous allons tout d'abord puiser dans les réflexions de Howard Bowen (1973), l'auteur du concept moderne de la RSE, puis nous allons présenter les deux modèles économiques les plus importants qui définissent le rôle de l'entreprise au sein de la société - *Shareholder model* et *Stakeholder model*. Nous allons par la suite considérer la théorie des parties prenantes (*Stakeholder theory*) comme l'approche dominante en matière de la RSE.

D'autre part, la théorie socio-économique, sans le dire explicitement a toujours utilisé les concepts de la RSE. Dès 1975, Savall démontrait que la dichotomie entre la vie au travail et la vie hors du travail est une imposture de l'esprit. Il s'agit pour les entreprises d'ouvrir leurs frontières, car elles ont de nombreuses interactions avec l'environnement extérieur. Elles ne peuvent donc plus exercer leurs activités sans prendre en compte les répercussions possibles sur la société, que ce soit au niveau environnemental, que social ou économique. Enfin, nous complétons notre cadre théorique avec l'utilisation du champ du management stratégique qui paraît indispensable pour mener une politique de RSE efficace et efficiente. Ceci nous conduit à soulever l'inquiétude de l'influence de l'engagement organisationnel sur les résultats de la RSE.

La RSE sera donc analysée à travers ses différentes dimensions ainsi que les différentes théories afférentes. Nous nous attellerons à relever les différentes pratiques RSE présentes dans les entreprises. Les pratiques liées à la RSE consistent à centrer les activités sur la responsabilité sociétale, sociale, environnementale et le développement durable. Cette définition cache en pratique un large éventail de pratiques RSE habituellement regroupées par les praticiens sous trois grands domaines : les pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (facteurs dits ESG). Ainsi les entreprises doivent également communiquer sur leur démarche RSE pour impliquer les parties prenantes notamment les employés dans le processus. La communication sur les pratiques socialement responsables des organisations doit être ancrée dans l'action, reflétant la notion de bonne organisation qui communique bien (Coombs & Holladay, 2012). La dissonance entre l'action et la communication concernant les affirmations d'une organisation en matière de RSE pourrait conduire à des perceptions d'hypocrisie de l'entreprise ; et une communication délibérée et ostentatoire de la RSE pourrait déclencher le scepticisme des publics clés et des parties prenantes, endommageant ainsi les capitaux de relations, de confiance, de réputation et de légitimité (Coombs et Holladay, 2012 ; Coombs et Holladay, 2013 ; Morsing, Schultz, & Nielsen, 2008). En conséquence, cette étude part du principe qu'une action vigoureuse sous-tend la communication sur la RSE.

1.2. Engagement organisationnel

L'engagement organisationnel a été un concept phare dans la littérature en management au cours des 50 dernières années. Cet intérêt s'explique notamment par son influence sur plusieurs comportements et attitudes au travail, comme l'intention de quitter son emploi (Meyer, Stanley & Hercovitch, 2002), la performance au travail, la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les recherches antérieures ont surtout tenté d'identifier les antécédents de l'engagement organisationnel et ont mis en lumière un grand nombre de variables potentielles.

Nombreuses définitions portant sur l'engagement ont été proposées dans la littérature au fil des années. Le premier auteur à faire mention du concept est Becker (1960), qui définit l'engagement comme une disposition d'un individu à s'engager dans « lignes d'activités cohérentes », basée sur les coûts associés à un départ. L'engagement organisationnel est l'acceptation et l'adhésion aux objectifs et aux valeurs de l'organisation, la volonté de faire des efforts au nom de l'organisation et un fort désir de demeurer un membre au sein de cette

organisation (Mowday, et al., 2013). L'engagement normatif représente la mesure de l'intériorisation d'un individu envers les objectifs et les valeurs de l'organisation et son identification envers l'organisation en raison de valeurs partagées. L'engagement instrumental représente une attitude de conformité de la part du salarié envers l'employeur et est plus une mesure de l'engagement en raison de la rétribution totale associée à l'emploi (Caldwell, Chatman et O'Reilly, 1990).

Plusieurs auteurs ont montré empiriquement l'incidence positive de la perception des salariés quant à la RSE sur l'engagement organisationnel. À titre d'exemple, à partir de la théorie de l'identité sociale, Brammer et al. (2007) montrent que la RSE est liée à l'engagement organisationnel avec un échantillon de salariés du domaine des services financiers. Kim et al. (2010) proposent que les perceptions de RSE des salariés s'opèrent à partir d'un processus d'identification à l'organisation, ce qui se traduit par une augmentation du niveau d'engagement organisationnel.

En plus, Rupp et al. (2006) se sont basés sur la théorie de justice organisationnelle pour avancer que les perceptions de la RSE sont liées positivement à l'engagement organisationnel et à l'engagement des employés. Finalement, Trevino et Nelson (2011) ont montré que les salariés sont plus engagés dans les organisations qui présentent un climat qui s'intéresse au bien-être des salariés et de la communauté, alors que l'engagement des salariés est inférieur dans des climats dits « égoïstes ».

1.3. Engagement des employés

Un examen approfondi et étendu de la littérature sur la gestion des ressources humaines, la psychologie, la gestion et les relations publiques a révélé que la plupart des définitions de l'engagement des employés s'inspirent des théories de la psychologie et du comportement organisationnel pour conceptualiser l'engagement selon trois dimensions : cognitive, affective et comportementale. Kahn (1990) a défini l'engagement personnel comme "la mobilisation du moi des membres de l'organisation dans leur rôle professionnel ; dans l'engagement, les gens s'emploient et s'expriment physiquement, cognitivement et émotionnellement pendant l'exécution de leur rôle" (p. 694). De même, Rothbard (2001) a défini l'engagement comme une présence psychologique, mais a ajouté deux composantes essentielles : l'attention et l'absorption. Saks (2006), s'appuyant sur les travaux de Kahn et de Rothbard, soutient que les deux rôles les plus dominants pour la plupart des membres d'une organisation sont leur rôle professionnel et leur rôle en tant que membre d'une organisation. Dans cette logique, Saks (2006) a élaboré et

testé un modèle d'engagement des employés qui comprend deux types d'engagement : l'engagement professionnel et l'engagement organisationnel.

Dans le domaine de l'engagement des employés, Welch (2011) a défini l'engagement organisationnel comme " un état psychologique dynamique et changeant qui lie les employés à leur organisation, qui se manifeste dans les performances des rôles des membres de l'organisation exprimés physiquement, cognitivement et émotionnellement, et qui est influencé par la communication interne au niveau de l'organisation " (p. 337). En résumé, l'idée de l'engagement des employés représente un employé qui est cognitivement, affectivement et comportementalement "présent", absorbé et dévoué lorsqu'il remplit un rôle au sein de l'organisation. En synthétisant les différentes dimensions de l'engagement des salariés, Soane et al. (2012) en ont identifié trois : cognitive, émotionnelle et sociale. La dimension cognitive de l'engagement des salariés a été définie comme l'engagement intellectuel, "la mesure dans laquelle une personne est intellectuellement absorbée" (Soane et al., 2012, p. 532). La dimension émotionnelle de l'engagement des salariés a été définie comme l'engagement affectif, "la mesure dans laquelle on éprouve un état d'affection positif lié à son rôle professionnel" (Soane et al., 2012, p. 532), et la dimension physique de l'engagement des salariés a été définie comme l'engagement social, "la mesure dans laquelle on est socialement lié à l'environnement de travail et on partage des valeurs communes avec ses collègues" (Soane et al., 2012, p. 532). La présente étude a adopté la définition de l'engagement des salariés de Soane et al. (2012).

Une grande partie des travaux universitaires sur l'engagement des employés, tirés de la littérature sur les ressources humaines, la gestion et la communication, s'est concentrée sur l'identification des antécédents et des moteurs de l'engagement, qui comprennent la responsabilité sociale de l'entreprise (Hewitt, 2015 ; Wollard & Shuck, 2011), le soutien organisationnel perçu (Saks, 2006 ; Wollard & Shuck, 2011), les caractéristiques de l'emploi, la justice procédurale (Saks, 2006), les pratiques de gestion des ressources humaines qui influencent le climat organisationnel (Albrecht et al., 2015), les pratiques de l'entreprise telles que la communication, la diversité et l'inclusion (Hewitt, 2015), l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Hewitt, 2015 ; Wollard & Shuck, 2011), le récit de l'entreprise et la communication interne (Vercic & Vokic, 2017). La plupart des travaux empiriques testant les antécédents de l'engagement des salariés se sont concentrés sur des variables individuelles suivant le modèle exigences-ressources du travail ou la théorie de l'échange social. Les chercheurs ont appelé à davantage de recherches sur l'effet des variables organisationnelles/contextuelles telles que la clarté de l'objectif organisationnel et le climat

organisationnel sur l'engagement. La présente étude a donc adopté la conceptualisation théorique de Maignan et Ferrell (2001) de la RSE et de sa communication en tant qu'instrument interne pour examiner ces deux variables en tant que facteurs de l'engagement des employés au niveau de l'organisation.

Les premières recherches empiriques ont mis en évidence des corrélations positives entre la RSE et l'engagement des salariés (Chaudhary, 2017 ; Gupta & Sharma, 2016). Certaines recherches ont également montré que les salariés exposés à la RSE interne sont plus engagés que ceux qui ne sont exposés qu'à des pratiques de RSE externe (Ferreira & de Oliveira, 2014 ; Gupta & Sharma, 2016). Les pratiques de RSE internes font référence aux pratiques de RSE liées aux parties prenantes internes, y compris les pratiques qui garantissent le bien-être des employés, investissent dans leur formation et leur développement, et les politiques qui permettent l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il s'agit également des normes et valeurs innées qui déterminent le comportement d'une organisation.

Cependant, la RSE a été théorisée pour avoir de multiples dimensions au-delà des seules dimensions internes et externes et cette étude espère ajouter à ce corpus émergent de littérature en examinant la relation entre les multiples dimensions de la RSE et l'engagement des employés. D'où l'hypothèse et la question de recherche suivantes :

H1. Il y aura une relation positive entre la perception de la RSE et l'engagement des employés.

Gill (2015) a proposé d'utiliser le discours d'entreprise pour expliquer aux employés l'engagement d'une organisation en matière de RSE, ce qui donnerait un sens à leur action et renforcerait leur engagement. Les employés, ainsi engagés, pourraient devenir des champions de la RSE pour l'organisation, améliorant ainsi la réputation interne et externe en matière de RSE. Le discours d'entreprise peut être considéré comme un élément de la communication interne et l'argument de Gill (2015) pourrait donc être étendu pour établir des liens théoriques entre la communication interne, la RSE et l'engagement des employés. Malgré une solide théorisation de la relation entre la communication interne et l'engagement, relativement peu de recherches empiriques ont été menées jusqu'à présent (Karanges et al., 2015 ; Ruck et al., 2017 ; Vercic & Vokic, 2017). Les quelques études qui ont abordé empiriquement la relation entre la communication interne et l'engagement des employés se sont penchées sur divers aspects de la communication interne, tels que la satisfaction à l'égard de la communication interne (Vercic & Vokic, 2017), la communication interne symétrique (Kang & Sung, 2017), la communication

organisationnelle transparente (Jiang & Men, 2017), le flux d'informations, l'adéquation des informations et le soutien à l'interaction de la communication avec les employés (Walden, Jung, & Westerman, 2017) et la communication avec l'organisation et les superviseurs (Karanges et al., 2015). Il n'y a pas eu d'examen approfondi de la relation entre la communication interne et l'engagement des employés. Cela nous amène à la dernière hypothèse de recherche :

H2. Il existe une relation positive entre la communication sur la RSE et l'engagement des salariés.

1.4. Relation entre l'engagement des employés et la RSE

La participation est depuis longtemps considérée comme un trait culturel important, parce qu'elle contribue à créer un sentiment d'appartenance et de responsabilité, qui à son tour favorise l'efficacité organisationnelle. Dans le cadre des valeurs concurrentes, l'engagement est le trait qui caractérise le plus fortement le type de culture clanique. L'épine dorsale de cette culture est le développement humain et la participation. Dans les vraies cultures organisationnelles, la main-d'œuvre est considérée comme une famille élargie, et plutôt que de parler d'individus en tant que travailleurs et/ou employés, les entreprises les appellent membres d'une équipe, associés et co-créateurs. La RSE est un processus organisationnel dynamique dans lequel les employés jouent un rôle crucial (Bolton et al., 2011). L'engagement des employés peut être considéré comme une pratique utilisée pour bâtir la culture de la responsabilité, mais c'est en même temps une caractéristique d'une culture socialement responsable.

L'engagement organisationnel est un concept clé dans le champ du management d'autant plus que la responsabilité sociétale de l'entreprise et l'engagement organisationnel suscitent de plus en plus l'intérêt des chercheurs. Les mécanismes liant ces concepts sont encore peu explorés. L'engagement organisationnel est défini comme l'attachement manifesté par un salarié envers son organisation. Comme ce concept est très prisé dans la littérature en management, de plus en plus de chercheurs se penchent sur les mécanismes liant RSE et engagement organisationnel. Dans une perspective de RSE, le concept d'engagement des parties prenantes suscite un intérêt croissant chez les chercheurs en management, en gestion des ressources humaines et en psychologie organisationnelle. Ce concept, tiré de la théorie des parties prenantes, est généralement vu comme la mise en action de la RSE dans l'entreprise. Il permet d'analyser l'engagement des salariés à la politique RSE de l'organisation. Ce concept représente une voie prometteuse pour mieux comprendre les attitudes et comportements des individus dans un contexte de RSE.

Kim et al. (2010) ont constaté que la participation des employés à la RSE mène à l'identification de l'employé et de l'entreprise, ce qui est lié positivement à l'engagement organisationnel. On peut également s'attendre à ce que la perception qu'ont les employés de la RSE influence leur volonté de participer au processus. Par conséquent, l'engagement des employés dans la RSE sert en partie de médiateur entre les perceptions des employés en matière de RSE et leur engagement organisationnel affectif.

Les organisations dont la culture comporte des éléments de RSE sont plus susceptibles d'avoir un effet positif sur les employés et, par conséquent, sur le rendement organisationnel ((Jiang & Men, 2017 ; Kang & Sung, 2017 ; Karanges et al., 2015 ; Mishra et al., 2017 ; Ruck et al., 2017). Dans la culture de la RSE, les valeurs et les pratiques liées à la RSE sont censées se renforcer mutuellement. Au début de la RSE, les pratiques sont plus susceptibles de jouer le rôle principal. Une fois que ces pratiques feront partie de la vie professionnelle quotidienne, elles commenceront à façonner les valeurs de l'organisation. Les valeurs établies en matière de RSE, d'autre part, constituent une base solide pour renforcer l'approche stratégique de la RSE. L'engagement des employés dans la RSE est un bon indicateur que la RSE n'est pas une façade et qu'il existe un engagement à long terme envers l'idée de responsabilité. Le processus d'éducation et d'implication des employés nécessite le soutien et le dévouement des dirigeants et du département de GRH, ce qui représente une orientation stratégique en matière de RSE. Au fil du temps, la pratique de la participation des employés au processus de RSE est susceptible de modifier également les valeurs, l'accent passant de la valeur pour les actionnaires à la valeur pour toutes les parties prenantes concernées. Nous proposons donc que la RSE ait un impact sur l'engagement affectif de l'organisation à travers l'engagement RSE et les valeurs de RSE ensemble.

L'engagement organisationnel fait référence à l'affiliation des employés à leur organisation et il est largement étudié le concept en psychologie organisationnelle. Les employés engagés croient en la mission et la vision de l'organisation et veulent y contribuer. Les chercheurs ont divisé le modèle d'engagement organisationnel en trois composantes : engagement affectif (attachement positif), engagement de continuité (perception de coûts élevés) et engagement normatif (obligations morales). Une méta-analyse de l'engagement affectif, de la continuité et de l'engagement normatif a été effectuée par Meyer, et al. (2002); ils ont mis en exergue une corrélation forte et positive avec le rendement, la présence, le stress et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Par conséquent, considérant cette notion, une majorité de

chercheurs n'ont utilisé l'engagement affectif que pour étudier l'engagement organisationnel dans son ensemble.

Turker (2009) a trouvé un lien positif entre la RSE et l'engagement organisationnel et a également démontré une augmentation de la perception des employés. Il a en outre expliqué le lien entre la RSE et l'engagement organisationnel sur la notion de théorie de l'identité sociale (TIS). La théorie de l'identité sociale soutient que les individus se définissent et s'identifient au groupe lié. Par conséquent, leur perception de la RSE s'est traduite par des résultats et des engagements positifs. La documentation appuie l'argument selon lequel les employés d'organisations responsables sur le plan éthique et social peuvent accorder plus de valeur et de reconnaissance à leur organisation. Par conséquent, cela augmente l'engagement et la loyauté des employés au sein des organisations et ils se sentent honorés de faire partie d'une telle organisation.

Nous pouvons conclure que l'engagement des employés dans la RSE et les valeurs de RSE des employés ont ensemble un effet de médiation complet sur la relation entre les perceptions des employés en matière de RSE et leur engagement organisationnel au travers d'une communication sur la RSE. Au Togo, les mauvaises conditions de sécurité dans les entreprises, qui occasionnent souvent des accidents et des morts, ont fait prendre conscience aux décideurs de l'importance de l'intégration des pratiques RSE dans les systèmes de management de leurs entreprises. Ce qui a fait prendre conscience de la réalité et a permis de mettre réellement en pratique les principes de la RSE. Face à tous ces problèmes, la RSE se positionne comme un instrument de prévoyance qui doit émaner de l'engagement organisationnel. Plus précisément, il s'agit de lier l'engagement des employés et les activités de RSE, qui incluent la communication interne.

2. Méthodologie de la recherche

La méthode privilégiée pour atteindre les objectifs de ce travail est la méthode quantitative. Bien que la question des relations entre les variables puisse être étudiée à partir de multiples perspectives épistémologiques, en accord avec la tradition fonctionnaliste dans laquelle s'inscrit l'étude, nous avons choisi une stratégie de recherche quantitative plutôt qu'une stratégie qualitative, car la recherche quantitative est la mieux adaptée pour étudier les associations et examiner les relations théoriques entre les concepts clés (Bryman, 1988 ; De Vaus, 2002).

Les données de cette enquête ont été collectées en distribuant un questionnaire aux employés des entreprises togolaises. L'échantillon utilisé est non probabiliste. L'utilisation d'un

échantillon pratique non probabiliste présente des inconvénients, qui seront abordés lors de l'examen des limites. Cet échantillon pratique ne peut pas représenter l'ensemble de la population des employés des entreprises togolaises, les différentes catégories d'employés.

Les répondants devaient être âgés de plus de 21 ans et travailler dans une organisation. Au total, 450 questionnaires ont été renvoyés et 420 ont été considérés comme valables pour l'analyse. Le sexe des répondants était très varié : 120 femmes (28,57 %) contre 300 hommes (71,43 %). La majorité des répondants étaient âgés de 28 à 38 ans (52,5 %), suivis des 39 à 50 ans (47,5 %).

La majorité de l'échantillon étant composée d'employés (58 %). Les cadres se répartissent entre les cadres moyens (Agents de maîtrise) (26%), les cadres supérieurs (10 %) et les dirigeants (6 %). Ces participants représentaient uniquement le secteur privé. Les différents secteurs d'activités étaient également représentés, tels que les services (30 %), l'alimentation (19 %), la finance et l'assurance (20 %), les mines (11%) et l'agriculture (20%). Le gouvernement togolais encourageant fortement les entreprises à mettre en place des programmes de RSE, l'hypothèse était que toutes les entreprises enquêtées disposeraient d'un programme de RSE sous une forme ou une autre.

Le questionnaire contenait des questions sur une échelle de Likert en 5 points pour mesurer les trois principales variables que sont l'engagement des salariés, la perception de la RSE et la communication interne. L'engagement des salariés a été mesuré à l'aide de l'échelle d'engagement ISA (Soane et al., 2012). Cette échelle mesure trois dimensions de l'engagement des employés : L'engagement intellectuel ($\alpha = 0,90$), l'engagement social ($\alpha = 0,89$) et l'engagement affectif ($\alpha = 0,90$). Les perceptions des employés en matière de RSE ont été mesurées à l'aide d'une échelle adaptée de Maignan (2001), Maignan et Ferrell (2000) et Turker (2009) ($\alpha = 0,95$). Les cinq dimensions des perceptions de la RSE étaient les suivantes : perception des activités légales de RSE ($\alpha = 0,74$) ; perception des activités économiques de RSE ($\alpha = 0,77$) ; perception des activités éthiques de RSE ($\alpha = 0,77$) ; et perception des activités éthiques de RSE ($\alpha = 0,75$) ; la perception des activités de RSE sociale ($\alpha = 0,85$) ; et la perception des activités de RSE durable ($\alpha = 0,88$) et la communication interne

Des analyses descriptives ont été utilisées pour explorer les hypothèses. SPSS v24 a été utilisé pour analyser les résultats à l'aide de corrélations et de régressions.

3. Les résultats

Les hypothèses H1 et H2 ont été testées à l'aide de corrélations de Pearson (voir tableau 1). La première hypothèse prévoyait une relation positive entre la communication RSE (CRSE) et la perception de la RSE (PRSE), et elle a été confirmée. Les deux concepts étaient positivement corrélés, $r(420) = 0,528$, $p < 0,0001$.

La deuxième hypothèse prévoyait une relation positive entre la perception de la RSE et l'engagement des employés. Comme le montre le tableau 1, les résultats confirment la relation positive entre ces variables ($r(412) = 0,456$, $p < 0,0001$).

Afin d'explorer les différentes dimensions de ces variables, la recherche a consisté à déterminer les dimensions de la perception de la RSE et a montré qu'elles sont plus significativement liées aux différentes dimensions de l'engagement des salariés. Des corrélations ont été calculées pour tester la force des relations. Le tableau 2 présente les moyennes, les écarts-types et les corrélations entre les dimensions de la perception de la RSE et les dimensions de l'engagement des salariés. Si l'on considère les différentes dimensions de la RSE, les salariés perçoivent leur entreprise comme s'engageant dans les diverses activités de RSE dans des proportions similaires, la RSE économique étant perçue comme plus probable ($A = 4,5$, écart-type = 0,60) que la RSE éthique ($A = 3,50$, écart-type = 0,65).

Toutes les dimensions de la perception de la RSE ont une relation positive entre elles, ainsi qu'une relation positive avec les trois dimensions de l'engagement des salariés. Les coefficients de corrélation les plus élevés ont été observés entre la RSE durable et l'engagement social ($r(418) = 0,366$, $p < .0001$), ainsi qu'entre la RSE durable et l'engagement affectif ($r(404) = 0,323$, $p < .0001$). De même, la RSE sociale est en corrélation positive avec l'engagement social ($r(400) = 0,327$, $p < .0001$) et l'engagement affectif ($r(500) = 0,329$, $p < .0001$).

L'hypothèse H2 prévoit une relation positive entre la communication sur la RSE et l'engagement des salariés. Comme le montre le tableau 1, les résultats confirment cette hypothèse. La communication RSE est positivement liée à l'engagement des employés, $r(469) = 0,422$, $p < 0,0001$.

Tableau 1 : Analyses de corrélation entre les modèles de communication interne, la perception de la RSE et l'engagement des employés.

	A	SD	CRSE	PRSE	Engagement des employés
CRSE	3.52	0.67	1.0		
PRSE	3.69	0.50	.558*	1.0	
Engagement des employés	4.11	0.50	.422*	.456*	1.0

Source : Auteur

* p < .001.

Tableau 2 : Correlation Analyses of CSR Perception Dimensions and Employee Engagement Dimensions.

Dimension	A	S.D.	Juridique	Economique	Sociale	Durable	Ethique	Engagement Intellectuel	Engagement Social	Engagement Affectif
Juridique	3.89	0.68	1							
Economique	3.01	0.60	0.470*	1						
Sociale	3.82	0.78	0.445*	0.400*	1					
Durable	3.90	0.79	0.408*	0.467*	0.736*	1				
Ethique	3.50	0.60	0.609*	0.437*	0.503*	0.464*	1			
Engagement intellectuel	4.36	0.63	0.268*	0.315*	0.290*	0.288*	0.236*	1		
Engagement Social	4.07	0.79	0.239*	0.267*	0.327*	0.366*	0.292*	0.417*	1	
Engagement Affectif	4.19	0.74	0.302*	0.295*	0.329*	0.323*	0.278*	0.343*	0.601*	1

Source : Auteur

* p < .0001.

Comme cette recherche vise à explorer les relations entre les concepts de perception de la RSE, de communication interne et d'engagement des employés, cette recherche a pu montrer que la perception de la RSE et la communication interne sur la RSE influencent l'engagement des employés. Comme le montre le tableau 3, les résultats de la régression multiple indiquent que la perception de la RSE et la communication interne sur la RSE expliquent une part significative de la variance de l'engagement des employés, $R^2 = 0,266$, $F(2, 456) = 82,52$, $p < 0,001$.

4. Discussion des résultats

Cette étude visait à examiner l'influence de la RSE sur l'engagement des employés. Nous avons pu relever que la perception de la RSE, la communication sur la RSE influencent fortement l'engagement des salariés. D'une manière générale, les résultats de cette étude ont apporté un soutien empirique aux relations théorisées entre ces variables.

Tout d'abord, les résultats ont révélé que la communication interne sur la RSE est positivement associée aux perceptions de la RSE par les employés et à l'engagement des employés. Ces résultats corroborent l'argument de Morsing et Schultz (2006) selon lequel les trois modèles peuvent coexister dans une organisation. En fonction de leurs objectifs stratégiques, les organisations peuvent choisir de diffuser des informations sur leurs activités de RSE aux employés, par exemple en annonçant des possibilités de bénévolat ou en partageant les résultats d'une initiative de RSE. Cela n'est pas surprenant, étant donné que la communication interne est le plus souvent utilisée pour diffuser des informations sur les activités de RSE (Vercic et al., 2012).

Tableau 3 : Analyse de régression - Prédiction de la communication symétrique à deux voies, perception de la RSE sur l'engagement des employés.

Modèle		Coefficients non normalisés		Coefficients normalisés . bêta	t	Sig.
		B	ErreurStd			
1	(Constant)	2.129	0.169		12.621	0.000
	CRSE	0.182	0.037	0.236	4.884	0.000
	PRSE	0.266	0.051	0.345	7.141	0.000

Source : Auteur

Dans d'autres cas, les organisations peuvent chercher à obtenir le retour d'information des salariés pour améliorer leurs programmes de RSE d'un point de vue organisationnel. Enfin, se référant aux résultats de recherches antérieures (Jiang & Men, 2017 ; Kang & Sung, 2017), cette étude a apporté un soutien à la relation positive entre la communication sur la RSE et les perceptions de la RSE par les employés. Lorsque les organisations adoptent des stratégies d'implication des employés par le biais d'une communication ouverte et au dialogique dans laquelle les deux parties sont susceptibles de changer grâce à l'interaction, les employés ont des perceptions positives des pratiques de RSE de leur organisation.

Notre série suivante d'hypothèses de recherche a exploré et trouvé des relations entre les perceptions de la RSE et l'engagement des employés, et la communication interne, augmentant ainsi la recherche empirique émergente sur la relation entre la RSE et l'engagement des employés (Chaudhary, 2017 ; Gupta & Sharma, 2016). Cependant, cette étude a apporté une contribution supplémentaire à la littérature en examinant les relations entre les différentes dimensions de la RSE et les différentes dimensions de l'engagement des employés. Les résultats ont révélé que, bien que toutes les dimensions de la RSE influencent toutes les dimensions de l'engagement, les dimensions sociales et de durabilité de la RSE influencent le plus fortement l'engagement social et affectif. Et ce, bien que les salariés aient attribué à la RSE économique la note la plus élevée parmi toutes les dimensions de la RSE. En d'autres termes, bien que les salariés perçoivent leur organisation comme assumant des responsabilités économiques plus que toute autre dimension de la RSE, ce qui fait que les salariés se sentent socialement liés à leurs collègues et émotionnellement liés à leur organisation dépend du fait que l'organisation assume ses responsabilités sociales et en matière de durabilité.

Cette conclusion est intrigante car elle contredit quelque peu les recherches antérieures sur les perceptions de la RSE par les employés et les résultats organisationnels. Par exemple, Dhanesh (2012) a constaté que, bien que toutes les dimensions de la RSE influencent l'engagement organisationnel des employés, c'est la RSE éthique et juridique qui affectent le plus l'engagement. De même, la recherche a également montré que les employés exposés à la RSE interne sont plus engagés que ceux qui ne sont exposés qu'aux pratiques de RSE externe (Ferreira & de Oliveira, 2014 ; Gupta & Sharma, 2016). L'influence de la culture sociétale (Sriramesh & Vercic, 2009) est l'une des explications que nous pouvons donner à cette divergence avec la littérature existante. S'agissant d'une société collectiviste à forte orientation communautaire, où chacun est censé assumer la responsabilité des autres membres de son groupe (Hofstede, 1984), il n'est pas surprenant que les dimensions sociales de la RSE soient fortement associées à l'engagement affectif et à l'engagement social.

Les résultats ont également révélé que la communication en matière de RSE est positivement associée à l'engagement des employés. Ce résultat apporte un soutien empirique à la théorisation de la relation entre la communication interne et l'engagement des employés (Karanges et al., 2015 ; Ruck et al., 2017 ; Vercic & Vokic, 2017) et renforce la recherche empirique naissante qui montre des associations entre la communication interne et l'engagement des employés (Jiang & Men, 2017 ; Kang & Sung, 2017 ; Vercic & Vokic, 2017 ; Walden et al., 2017). Elle soutient également l'étude de Ruck et al. (2017) qui a établi une relation positive entre la voix

des employés et l'engagement organisationnel émotionnel, ainsi qu'entre la réceptivité des cadres supérieurs et l'engagement organisationnel émotionnel.

Enfin, lorsque les perceptions de la RSE et la communication sur la RSE ont été régressées sur l'engagement des employés, les deux variables ont expliqué une proportion significative de la variance de l'engagement des employés, ce qui ajoute de la crédibilité aux liens théoriques entre les perceptions de la RSE, la communication interne sur la RSE et l'engagement des employés (Maignan & Ferrell, 2001). Bien que Gill (2015) ait proposé que les discours d'entreprise puissent être utilisés pour raconter l'histoire de la RSE d'une organisation aux employés, augmentant ainsi l'engagement des employés, les résultats de cette étude suggèrent que la communication sur la RSE utilisée pour impliquer les employés dans l'interaction affecte l'engagement des employés. Tous ces résultats ont de multiples implications pour la théorie et la pratique.

5. Implication de la recherche

Premièrement, les résultats de cette étude offrent un soutien empirique à la conceptualisation théorique de Maignan et Ferrell (2001) de la RSE en tant qu'instrument de marketing interne, où la communication interne sur la RSE affecte les perceptions de la RSE, qui à son tour affecte les résultats organisationnels tels que l'engagement organisationnel. Sur la base des résultats de cette étude, nous pourrions proposer l'engagement des employés comme un résultat organisationnel supplémentaire à ajouter au cadre théorique de Maignan et Ferrell (2001). Deuxièmement, cette étude soutient l'argument de Morsing et Schultz (2006) selon lequel, la stratégie d'implication dans la RSE basée sur le modèle de communication interne est la plus importante car elle met en avant les notions d'écoute, de compréhension mutuelle et de responsabilité partagée et a été identifiée comme l'une des meilleures stratégies pour renforcer les relations avec les parties prenantes d'une organisation (Devin & Lane, 2014 ; Grunig, 1992). Ce résultat confirme également les conclusions selon lesquelles une stratégie d'engagement en faveur de la RSE, intégrée dans une communication, est plus fortement associée à divers objectifs liés à l'entreprise, à la communauté et à l'employé. Cette étude ajoute à la littérature du point de vue des employés et complète la littérature sur la communication interne et la RSE, deux antécédents de l'engagement au niveau de l'organisation. Enfin, les résultats viendront également enrichir l'ensemble des connaissances sur la RSE au Togo. Dans ce contexte, la découverte que les dimensions sociales et de durabilité de la RSE sont associées plus fortement aux dimensions sociales et affectives de l'engagement ne contribue pas seulement à une compréhension plus riche et plus nuancée de la relation entre les perceptions de la RSE et

l'engagement des employés, mais ajoute également à la littérature en expliquant cette découverte à l'aide de variables culturelles et contextuelles. En substance, les dimensions des perceptions de la RSE et de l'engagement des employés doivent être examinées plus en détail, en particulier lorsque la recherche est menée dans un contexte culturel différent.

Du point de vue de la pratique, les résultats de cette étude peuvent permettre aux praticiens des relations publiques de gérer la RSE et la communication interne sur la RSE et de les coordonner avec les programmes d'engagement des employés. Les enseignements de cette étude peuvent s'avérer utiles pour créer des types d'employés très engagés et productifs. Elle fournit aux praticiens, en particulier ceux du Togo, des informations approfondies sur les dimensions spécifiques de la RSE qui peuvent affecter l'engagement social et affectif. Les conclusions de cette étude indiquent également la nécessité d'établir des liens entre les fonctions qui gèrent les efforts de RSE et les responsables de la communication interne, qui sont souvent séparés dans les organisations. Cette recherche orientera les praticiens des relations publiques vers certaines activités de RSE qui peuvent engager leurs employés, lorsqu'elles sont communiquées correctement.

Conclusion, limites et perspectives de recherche

Cette recherche a permis de relever qu'il y a une relation positive entre les perceptions de la RSE, la communication sur la RSE et l'engagement des employés. Les dimensions de la RSE influencent positivement les dimensions de l'engagement des employés. La méthode quantitative a permis de collecter et de traiter les données qui ont abouti à ces résultats. Nos hypothèses de recherches à savoir : Il y aura une relation positive entre la perception de la RSE et l'engagement des employés et Il existe une relation positive entre la communication sur la RSE et l'engagement des salariés ont été validées.

Malgré nos résultats probants, ce travail présente quelques limites. L'une des principales limites est liée à l'utilisation d'un échantillon d'aisance. Cet échantillon non probabiliste ne peut constituer une représentation valable de la population. Obtenir l'accès aux organisations est assez difficile au Togo. Malheureusement, il aurait été extrêmement difficile et/ou coûteux d'obtenir une liste aléatoire d'entreprises accessibles. Comme cette étude portait sur l'engagement des employés concernant les pratiques de RSE de leur organisation, un biais de désirabilité sociale aurait pu affecter les réponses, car les participants savaient que leurs perceptions des performances de leur propre organisation en matière de RSE faisaient l'objet d'un examen. En outre, les résultats ont pu être influencés par le contexte culturel de cette étude. Par conséquent, les résultats de cette étude peuvent probablement être généralisés à des contextes culturels similaires, très diversifiés en termes de pratiques et où la RSE est souvent assimilée à la philanthropie. Dans le même ordre d'idées, de futures recherches pourraient examiner le rôle que joue la diversité dans les perceptions de la RSE et l'engagement des employés.

En outre, bien qu'une étude quantitative génère des associations intéressantes entre les variables d'intérêt, une étude qualitative interprétative qui explore les raisons qui se cachent derrière les chiffres pourrait ajouter plus de richesse et de profondeur aux résultats de cette étude quantitative. Enfin, les répondants qui se sont portés volontaires pour participer à l'enquête sont probablement plus susceptibles d'être prosociaux et de valoriser la RSE. Cela indique la possibilité d'une auto-sélection des répondants qui pourrait limiter la généralisation des résultats. Malgré ces limites, cette étude apporte un soutien empirique indispensable aux recherches émergentes et aux liens théoriques établis entre la communication interne sur la RSE, les perceptions de la RSE et l'engagement des employés.

Références Bibliographiques

- Bolton, S., Kim, R. & O'Gorman, K. D., 2011. La responsabilité sociale des entreprises en tant que processus d'organisation interne dynamique : Une étude de cas. *Journal of Business Ethics*, Issue 101, pp. 61-74.
- Bowen, H. R., 1953. *Social responsibilities of the businessman*, Harper and Row. New York: Harper and Row
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B., 2007. La contribution de la responsabilité sociale des entreprises à l'engagement organisationnel. *The International Journal of Human Resource Management*, Issue 18, pp. 1701-1719.
- Bryman, A. (1988). *Quantity and quality in social research (Quantité et qualité dans la recherche sociale)*. Londres, Royaume-Uni : Unwin Hyman
- Caldwell, D., Chatman, J. & O'Reilly, C., 1990. Renforcer l'engagement organisationnel : A Multiform Study. *Journal of Occupational Psychology*, Issue 63, pp. 245-261.
- Carroll, A. B. (2016). La pyramide de Carroll de la RSE : Taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(3), <http://dx.doi.org/10.1186/s40991016-0004-6>.
- Carroll, A. B., 1991. La pyramide de la responsabilité sociale des entreprises : Vers The Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 4(34), pp. 39-48.
- Carroll, A., 1999. Responsabilité sociale des entreprises : Evolution of a Definitional Construct. *Business Society*, 3(38), pp. 268-295.
- Chaudhary, R. (2017). Responsabilité sociale des entreprises et engagement des salariés : La RSE peut-elle contribuer à combler le déficit d'engagement ? *Social Responsibility Journal*, 13(2), 323-338.

- Cheema, S., Afsar, B., Al-Ghazali, B.M., Maqsoom, A., 2020a. How employee's perceived corporate social responsibility affects employee's pro-environmental behaviour? The influence of organizational identification, corporate entrepreneurship, and environmental consciousness. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 27 (2), 616–629. <https://doi.org/10.1002/csr.1826>.
- Coombs, T. W. et Holladay, S. J. (2012). *Managing corporate social responsibility : A communication approach*. Oxford, Royaume-Uni : Wiley-Blackwell.
- De Roeck, K., Maon, F., 2018. Construire le puzzle théorique des réactions reactions to corporate social responsibility : an integrative conceptual framework and research agenda. *J. Bus. Ethics* 149 (3), 609-625.
- De Vaus, D. A. (Ed.). (2002). *Social surveys*. Londres, Royaume-Uni : Sage Publications
- Devin, B. L. et Lane, A. B. (2014). Communiquer l'engagement dans la responsabilité sociale des entreprises : A meta-level construal of engagement. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 436-454.
- Dhanesh, G. S. (2012). The view from within : Internal publics and CSR. *Journal of Communication Management*, 16, 39-58.
- Erdheim, J. M., Wang, M. & Zickar, M., 2006. Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Commitment. *Personality and Individual Differences*, Issue 41, pp. 959-970.
- Ferreira, P. et de Oliveira (2014). La responsabilité sociale des entreprises a-t-elle un impact sur l'engagement des employés ? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247.
- Gond, J. & Moon, J., 2011. La responsabilité sociale des entreprises en rétrospective et en perspective : Exploration du cycle de vie d'un concept essentiellement contesté. *Research Paper Series*, Issue 59-2011.
- Gond, J.P., El-Akreimi, A., Igalens, J., Swaen, V., 2010. L'influence de la responsabilité sociale des entreprises sur les employés. *Int. Center Corporate Soc. Respons.* 54, 1-47
- Grunig, J. E. et Hunt, T. (1992). *Managing Public Relations*. Orlando, FL : Holt, Rhinehart and Winston Inc. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. In J. E. Grunig (Ed.). Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates
- Gupta, N. et Sharma, V. (2016). La relation entre la responsabilité sociale des entreprises et l'engagement des employés et son lien avec la performance organisationnelle : A conceptual model. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 59-75
- Hansen, S. D. et al., 2010. La responsabilité sociale des entreprises et les avantages de la confiance des employés : A CrossDisciplinary Perspective. *Journal of Business Ethics*, Issue 102, pp. 29-45.

Hewitt (2015). Le modèle d'engagement des employés d'Aon Hewitt. [Extrait de <http://www.aon.com/human-capital-consulting/thought-leadership/talent/aon-hewittmodel-ofemployee-engagement.jsp>].

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M., 2010. Cultures et organisations : logiciel de l'esprit : la coopération interculturelle et son importance pour la survie. 3e éd éd. US : McGraw Hill: s.n.

Jiang, H. et Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce : The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44(2), 225-243.

Jonker, J. & Witte, M., 2006. Modèles de gestion de la responsabilité sociale des entreprises.. Springer.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Kang, M. et Sung, M. (2017). Comment la communication symétrique des employés conduit à l'engagement des employés et aux comportements positifs de communication des employés : La médiation des relations employé-organisation. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). L'influence de la communication interne sur l'engagement des employés : A pilot study. *Public Relations Review*, 41, 129-131.

Kim, H., Lee, M. & Kim, N., 2010. Responsabilité sociale de l'entreprise et identification employé-entreprise. *Journal of Business Ethics*, Issue 95, pp. 557-569.

Kim, J., Song, H., Lee, C.K., 2016. Effets de la responsabilité sociale des entreprises et du marketing interne sur l'engagement organisationnel et les intentions de rotation. *Int. J. Hosp. Manag.* 55, 25-32.

Lee, E. M., Park, S. & Lee, H. J., 2013. Perception des employés à l'égard des activités de RSE : Ses antécédents et ses conséquences. *Journal of Business Research*, Issue 66, pp. 1716-1724.

Maignan, I. et Ferrell, O. C. (2000). Mesurer la citoyenneté d'entreprise dans deux pays : The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23, 283-297.

Maignan, I. et Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument : Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3/ 4), 457-484.

Matten, D. & Moon, J., 2008. RSE "implicite" et "explicite" : Un cadre conceptuel pour une compréhension comparative de la responsabilité sociale des entreprises. *Academy of Management Review*, 2(33), pp. 404-424.

- Meyer, J. & Allen, N., 1997. Three component conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(11), pp. 61-89.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L., 2002. Affective, continuance, and normative commitment to the organization : Une méta-analyse de l'antécédents, corrélations et conséquences. *Journal of vocational behavior*, Issue 61, pp. 20-52.
- Mi, L., Xu, T., Gan, X., Chen, H., Qiao, L., Zhu, H., 2019. How to motivate employees' environmental citizenship behavior through perceived interpersonal circle power? A new perspective from Chinese circle culture. *Sustain. Times* 11 (17), 4549. <https://doi.org/10.3390/su11174549>.
- Mishra, K., Boynton, L. et Mishra, A. (2017). Driving employee engagement : The expanded role of internal communications ? *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202.
- Morsing, M. et Schultz, M. (2006). Communication sur la responsabilité sociale des entreprises : Stratégies d'information, de réponse et d'implication des parties prenantes. *Business Ethics : A European Review*, 15, 323-338.
- Morsing, M., Schultz, M. et Nielsen, K. U. (2008). The 'catch 22' of communicating CSR : Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14, 97-111. <http://dx.doi.org/10.1080/13527260701856608>.
- Morsing, M., Schultz, M. et Nielsen, K. U. (2008). The 'catch 22' of communicating CSR : Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14, 97-111. <http://dx.doi.org/10.1080/13527260701856608>.
- Mowday, R., Porter, L. & Steers, R., 2013. Les liens entre les employés et l'organisation : la psychologie de l'engagement, de l'absentéisme et du roulement du personnel. s.l.:Academic Press.
- Raineri, N., Paill'e, P., 2016. Erratum to: linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: the role of employee environmental beliefs and commitment. *J. Bus. Ethics* 137 (1), 211. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3170-2>.
- Rothbard, N. P. (2001). Enrichir ou épuiser ? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.
- Ruck, K., Welch, M. et Menara, B. (2017). Employee voice : Un antécédent de l'engagement organisationnel ? *Public Relations Review*, 43(5), 904-914. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.008>

- Rupp, D.E., Mallory, D.B., 2015. Responsabilité sociale des entreprises : psychologique, centrée sur la personne et en progression. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2 (1), 211-236
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Savall, H. & Zardet, V., 2018. RSE et Performance globale. France: s.n.
- Soane, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C. et Gatenby, M. (2012). Développement et application d'une nouvelle mesure de l'engagement des employés : The ISA Engagement Scale. *Human Resource Development International*, 15, 529-547.
- Trevino, L. K., Butterfield, K. & McCabe, D. L., 2011. Le contexte éthique dans les organisations : Influences sur les attitudes et les comportements des employés. *Business Ethics Quarterly*, pp. 447-476.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.
- Turker, D., 2009. How corporate social responsibility influences organizational l'engagement. *Journal of Business Ethics*, Issue 89, pp. 189-204.
- Vercic, A. T. et Vokic, N. P. (2017). Engager les employés par la communication interne. *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>.
- Vercic, A. T., Vercic, D. et Sriramesh, K. (2012). Internal communication : Définition, paramètres et avenir. *Public Relations Review*, 38, 223-230.
- Walden, J., Jung, E. H. et Westerman, C. Y. K. (2017). Communication avec les employés, engagement professionnel et engagement organisationnel : Une étude des membres de la génération du millénaire. *Journal of Public Relations Research*, 29(2-3), 73-89.
- Wollard, K. K. et Shuck, B. (2011). Antécédents de l'engagement des employés : A structured review of the literature. *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 429-446.

REVUE OUEST AFRICAINE DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Croissance économique et inégalités de revenu dans les pays en développement : rôle des institutions

Drissa SAWADOGO

Analyse empirique des déterminants de la fuite de capitaux en provenance de la cote d'ivoire : le rôle de l'incertitude mondiale

Kuamvi SODJI

Analyse du potentiel de création d'emplois dans les industries sans cheminées au Burkina Faso

Habi KY

La perception de l'imposition fiscale par les producteurs locaux togolais

Pierre-Marius LAWSON-BODY

Volume 16 n°2 Décembre 2023



**Faculté des Sciences Economiques et
de Gestion
Université Cheikh Anta Diop**