



**HAL**  
open science

# La contribution de la Justice organisationnelle à la Performance globale des entreprises socialement Responsables : une étude du secteur bancaire au Mali

Aminata Diallo

► **To cite this version:**

Aminata Diallo. La contribution de la Justice organisationnelle à la Performance globale des entreprises socialement Responsables : une étude du secteur bancaire au Mali. Gestion et management. Université Paul Valéry - Montpellier III, 2021. Français. NNT : 2021MON30058 . tel-03662978

**HAL Id: tel-03662978**

**<https://theses.hal.science/tel-03662978>**

Submitted on 9 May 2022

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

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



# THÈSE

Pour obtenir le grade de  
Docteur

Délivré par **Université Paul Valéry – Montpellier 3**

Préparée au sein de l'école doctorale 60 : **Territoires,  
Temps, Sociétés et Développement**  
Et de l'unité de recherche **CORHIS (Communication,  
Ressources Humaines & Intervention Sociale)**

Spécialité : **Sciences de Gestion et du Management**

Présentée par **Mme Aminata DIALLO**

**La Contribution de la Justice  
organisationnelle à la Performance globale  
des entreprises socialement Responsables.  
Une étude du secteur bancaire au Mali.**

Soutenue le 10 décembre 2021 devant le jury composé de

Mme Odile UZAN, Professeure des Universités, Université Montpellier 3	Directrice de thèse
M. Jean-Marie PERETTI, Professeur des Universités, ESSEC	Rapporteur
Mme Emilie HENNEQUIN, MCF HDR, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	Rapporteuse
M. Jean-Michel PLANE, Professeur des Universités, Université Montpellier 3	Président du jury
M. Zakari KAKA, Professeur, Université de Bamako	Examinateur
Mme Nathache PIJOAN, MCF HDR, Université Montpellier 3	Examinatrice



# DEDICACES

Ce travail de recherche est dédié à la mémoire de  
Aïssata Diallo dite Néné Tchini et Mohamed El Habib Diallo  
Sans vous rien n'aurait été possible.

## REMERCIEMENTS

Procéder aux remerciements, il en va de soi car ce travail de recherche ne pouvait être réalisé sans le concours d'une multitude de personnes.

Les premiers sont naturellement adressés au Professeur Odile Uzan de l'Université de Montpellier 3 qui m'a encadrée tout au long de cette recherche en me communiquant la nécessité de rigueur et de créativité qui incombe à un chercheur.

Je suis infiniment reconnaissante envers le Professeur Jean-Marie Peretti et Mme Emilie Hennequin d'avoir accepté d'être rapporteur de ma thèse et de participer à mon jury.

Je remercie sincèrement le Professeur Zakari Yaou Kaka et Mme Natacha Pijoan d'avoir accepté en qualité de suffragant de faire partie de mon jury.

Je remercie le Professeur Jean-Michel Plane d'avoir aimablement accepté de faire partie de mon jury ainsi que de ses conseils avisés tout au long du parcours. Et par la même occasion, je remercie tout le corps encadrant du laboratoire de recherche CORHIS qui a été présent tout au long de la réalisation de cette thèse ; sans oublier mes collègues doctorants du laboratoire qui ont été d'un soutien infailible dans les moments les plus importants.

Je tiens aussi à remercier tous mes interlocuteurs au sein des différentes banques maliennes qui m'ont aimablement donné accès à leur infrastructure et à leurs salariés, ce qui a permis à l'étude de pouvoir se concrétiser.

Je ne saurais terminer ces remerciements sans ceux adressés à ma famille et mes amis dont je ne peux citer tous les noms tant vous avez été nombreux à m'accompagner dans ce projet ; je vous en serai éternellement reconnaissant.

A ma mère rien dans ma vie n'est possible sans ton regard, ton amour, ta bienveillance et surtout tes conseils, tu es l'essentiel. Je te remercie Papa pour toutes les aides morales et financières depuis toujours.

A deux mères spéciales Oumou Sidi et Sira Mama, je ne vous remercie pas seulement pour les encouragements durant ce travail mais pour la vie et pour être des exemples extraordinaires pour moi.

A mes frères Boubacar, Seydou, Sidi, Oumar, Mohamed et Mery, vous avez souvent été la voix de la raison, ce travail est le vôtre tant vous m'avez aidée. J'espère mériter cet amour que vous me témoignez à chaque instant.

A mes sœurs Aïssata Ba, Rokia et Cely, vous êtes ma force, je sais ne jamais tomber car vous m'élevez avec tant d'amour, de soutien et de confiance ; je vous dois plus que ce que des mots ne pourraient jamais exprimer.

Dada saches que ce tu vois de bien chez les autres est décuplé chez toi, j'ai puisé ma force en toi. A vous Fatim K, Mariam gogo, Oumou, Néné Sy, Aoua, Nafi et Adja D, un merci ne sera jamais suffisant pour vous, merci pour l'affection et le respect.

Merci à feu tonton Moussa Diakité, à Pa' Yoro Diakité pour les conseils, les bénédictions et Tonton Isaac Diallo ton amour et ton respect m'ont portée au quotidien, j'en connais la valeur.

A mes enfants, mes neveux, mes nièces mes belles-sœurs, mes tantes et oncles (Famille Diallo Ségou, Bamako, Paris) personne n'a fait autant d'efforts que vous, pour tenter de comprendre les raisons de ce travail et m'encourager au-delà de mon propre investissement. Je ne peux malheureusement tous vous citer mais de Bamako, Manantali, Toulouse, Rennes, Paris, Uzès vous êtes tous présents dans mes mots.

Enfin des remerciements spéciaux à mes amis Audrey, Hélène, Vincent, Erica, Hind, Kanani, Ibrahim vous avez été mon énergie et ma force pour quotidiennement travailler.

## Résumé

Notre travail doctoral en sciences de gestion a pour projet d'interroger les liens qui se développent dans les « entreprises socialement responsables » entre le développement de « Justice organisationnelle » et la création de « Performance globale ». Plus précisément, nous avons la perspective de concourir à éclairer les modalités qui permettent à la RSE de contribuer à la performance des entreprises. Ce travail s'inscrit ainsi dans la dynamique de conciliation de la Justice organisationnelle avec la Performance de l'entreprise, comme sujet d'actualité et de stratégies actuelles et futures pour les entreprises.

Notre revue de littérature abordant nos concepts clés a permis de déterminer en premier lieu une RSE protéiforme selon les différentes zones territoriales abordées, et en second lieu, la définition du lien entre la Justice organisationnelle et la Performance en conférant au Bien-être au travail un rôle de variable médiatrice. Notre état de l'art et l'analyse qualitative à vocation exploratoire conduite à travers les entretiens semi-directifs auprès de nos acteurs ainsi qu'une analyse documentaire des rapports RSE/DD nous ont permis de percevoir la Justice organisationnelle comme levier de la Performance au même titre que le Bien-être au travail. Les enjeux de la recherche qualitative ont été de déterminer les perceptions des acteurs sur les pratiques managériales en termes de Justice, de Bien-être et de Performance dans un premier temps ; et de pouvoir présenter et déterminer les articulations perçues par les acteurs afin d'analyser les impacts sur les entreprises et les individus.

Notre intérêt pour le secteur bancaire malien est d'autant plus pertinent pour concrétiser ce travail de recherche qu'il connaît des exigences de plus en plus accrues afin de développer ses politiques socialement responsables en portant une vigilance accrue au volet social et donc à la partie prenante qu'est le salarié. Nous avons ainsi procédé à une étude perceptuelle mettant en exergue les représentations des acteurs concernés par les pratiques sociales des organisations et, plus particulièrement, par la contribution de la Justice organisationnelle à la Performance globale des entreprises.

## Abstract

Our doctoral work in management sciences aims to question the links that develop in "socially responsible companies" between the development of "Organizational justice" and the creation of "Global performance". More specifically, we have the prospect of helping to shed light on the methods that allow CSR to contribute to the performance of companies. This work is thus part of the dynamics of reconciling Organizational Justice with Company Performance, as a topical subject and current and future strategies for companies.

Our literature review addressing our key concepts made it possible to first determine a multifaceted CSR according to the different territorial areas addressed, and secondly, the definition of the link between Organizational Justice and Performance by giving well-being at work a role of mediating variable. Our state of the art and the exploratory qualitative analysis conducted through semi-structured interviews with our stakeholders as well as a documentary analysis of CSR / SD reports enabled us to perceive Organizational Justice as a lever for Performance in the same way as well-being at work. The challenges of the qualitative research were to determine the perceptions of the actors on managerial practices in terms of Justice, Well-being and Performance initially ; and to be able to present and determine the connections perceived by the actors in order to analyze the impacts on companies and individuals.

Our interest in the Malian banking sector is all the more relevant to make this research work a reality as it experiences increasingly heightened requirements in order to develop its socially responsible policies by paying increased vigilance to the social aspect and therefore to the involved that is the employee. We thus proceeded to a perceptual study highlighting the representations of the actors concerned by the social practices of organizations and, more particularly, by the contribution of Organizational Justice to the overall performance of companies.

## Sommaire

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>7</b>
Contexte de la recherche.....	7
Problématique.....	9
Les hypothèses de recherche .....	10
Cadre épistémologique de la recherche .....	11
Stratégie de la recherche .....	12
<b>PARTIE I – ANCRAGES THEORIQUES, POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CONSTRUCTION DU CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>15</b>
<b>CHAPITRE 1 : RSE : Présentation du concept de contexte du sujet .....</b>	<b>17</b>
1.1 Origines de la RSE au niveau international .....	17
1.2 Origines de la RSE au niveau français.....	31
1.3 Origines de la RSE en Afrique et au Mali .....	46
1.4 Conclusion chapitre 1 : Synthèses des concepts mobilisés autour de la RSE .....	56
<b>CHAPITRE 2 : Justice organisationnelle : présentation du concept construisant le sujet.....</b>	<b>57</b>
2.1 Justice organisationnelle : ses différentes acceptions .....	57
2.2 Justice organisationnelle et Performance sociale : engagement des salariés et performance au travail (les facteurs de performance sociale).....	74
2.3 Conclusion du chapitre 2 : synthèse des concepts mobilisés sur la Justice organisationnelle .....	85
<b>CHAPITRE 3 : Performance globale des entreprises : présentation du concept constituant l'enjeu du sujet .....</b>	<b>87</b>
3.1 Performance : Un concept pluri-axial dans les politiques stratégiques des entreprises .....	87
3.2 Mesurer la Performance : la complexité de la tâche en raison d'une diversité des outils et des pratiques .....	91
3.3 Performance sociale : son appréhension au travers du concept de Bien-être des salariés .....	94
3.4 Performance globale : de la performance sociale à la Performance globale .....	108
3.5 Conclusion du chapitre 3 : synthèse des concepts mobilisés sur la Performance globale .....	121
<b>CHAPITRE 4 : Positionnement épistémologique et élaboration du modèle de recherche .....</b>	<b>123</b>
4.1 Positionnement épistémologique néo-positiviste .....	123
4.2 Objet de la recherche .....	139
4.3 Stratégie de la recherche .....	142
4.4 Modélisation de la recherche de la recherche .....	146
Elaboration du modèle conceptuel .....	146
<b>Conclusion Partie 1 : Ancrages théoriques.....</b>	<b>150</b>
<b>PARTIE II - CHOIX METHODOLOGIQUES DE L'ETUDE EMPIRIQUE : UNE APPROCHE EXPLORATOIRE MULTI-CAS .....</b>	<b>152</b>
<b>CHAPITRE 5 : Approche exploratoire multi-cas : 3 cas de banques maliennes.....</b>	<b>152</b>
5.1 Méthodologie de l'approche multi cas en sciences de gestion .....	152
5.2 Détermination de l'échantillon et présentation des 3 études de cas.....	153

<b>CHAPITRE 6 : JO et performance : choix d'une méthodologie de collecte de données par entretiens semi-directifs .....</b>	<b>160</b>
6.1 Elaboration des guides d'entretien.....	161
6.2 Méthodologie de traitement des données .....	169
<b>CHAPITRE 7 : RSE et Justice organisationnelle : méthodologie de collecte de données documentaires (rapports RSE/DD des entreprises) .....</b>	<b>176</b>
7.1 Détermination de l'échantillon .....	176
7.2 Références à la justice dans les rapports RSE/DD des entreprises.....	176
7.3 Méthodologie de traitement statistique manuel des données .....	177
<b>CHAPITRE 8 : Validité, fiabilité et extrapolation de l'ensemble de la recherche.....</b>	<b>179</b>
<b>PARTIE III – PRESENTATION ET DISCUSSIONS DES RESULTATS .....</b>	<b>183</b>
<b>CHAPITRE 9 : RESULTATS relatifs à l'Hypothèse 1 : La Justice organisationnelle est une composante de la RSE.....</b>	<b>183</b>
9.1 Présentation des résultats de l'analyse documentaire relative à l'hypothèse 1 .....	183
9.2 Discussions de l'hypothèse 1 : la Justice organisationnelle est une composante de la RSE	201
<b>CHAPITRE 10 : Résultats analyse de données primaires : résultats des entretiens semi-directifs .....</b>	<b>204</b>
10.1 Perception de la Justice organisationnelle à travers l'échelle de Colquitt (2001) .....	204
10.2 Perception du Bien-être au travail à travers l'échelle de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) .....	236
10.3 Résultat de l'hypothèse 2-1 : la perception positive de la Justice organisationnelle a une influence sur le Bien-être au travail des salariés .....	269
10.4 Perception de la performance sociale à travers l'échelle de Vanhala Tuomi (2006).....	278
10.5 Résultats de l'hypothèse 2-1 : la perception de Bien-être au travail a une influence positive sur la performance sociale des entreprises.....	295
10.6 Discussions des résultats relatifs à l'hypothèses 2 : La Justice organisationnelle contribue positivement à la performance sociale des entreprises socialement responsables.....	301
10.7 Résultats de l'hypothèse 3 : la performance sociale des entreprises socialement responsables contribue positivement à la Performance globale.....	303
10.8. Discussion des résultats relatifs à hypothèse 3 : la performance sociale des entreprises socialement responsables contribue positivement à la Performance globale. ....	320
<b>CHAPITRE 11 : Discussions des résultats synthèse générale de la partie III .....</b>	<b>329</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>334</b>
1. Présentation des résultats : rappel de la problématique, des hypothèses et exposé synthétique des résultats obtenus .....	334
2. Contributions des travaux : au plan théorique, méthodologique et empirique.....	335
2.1 Contributions théoriques .....	335
2.2 Contributions méthodologiques .....	337
2.3 Contributions empiriques .....	338
3. Préconisations managériales et sociétales .....	340
4. Les limites de la recherche et perspectives.....	341
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>343</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>361</b>



### Contexte de la recherche

En matière de RSE le constat est pluriel, cela en raison de la nature même de notre terrain de recherche. La RSE depuis plusieurs décennies est un concept ancré en Europe et plus récemment dans certains pays africains comme le Cameroun, le Maroc ou le Sénégal. Si la RSE fait partie des pratiques courantes dans les entreprises depuis longtemps en France, eu égard aux différentes directives et préconisations qui prévalent depuis quelques décennies, les entreprises y ont recours de façon évidente afin de se rendre attractive aux yeux des clients et soucieuses de ses parties prenantes et plus particulièrement de ses salariés (Freeman, 1984 ; Chang, 2002 ; Fall, 2014). Les travaux sur l'éthique des affaires nous permettent de pouvoir nous intéresser au lien entre la RSE et la perception de Justice organisationnelle au sein des entreprises (El Akremi et al., 2006 ; Peretti et Uzan, 2011).

Le Mali ne se trouve pas sur le même registre en matière de RSE car le concept et les pratiques qui en découlent sont beaucoup plus récents. Elle apparaît à la faveur de l'implantation des sociétés minières et des multinationales qui ont une obligation de mettre en place les politiques RSE au sein de leur filiale. Pour les sociétés minières elles sont encadrées par le code minier qui incite les entreprises à tenir compte de leur externalité. Nous avons vu dans la construction de la RSE, des outils et dispositifs qui vont permettre aux entreprises d'avoir une dimension sociale plus importante. Toutefois si nous considérons l'objet profond de la RSE sur les politiques et pratiques qui rendent l'entreprise socialement et socialement responsable, nous pouvons tirer le constat que c'est une réalité déjà ancrée dans le pays en nous référant aux travaux de Wong (2012, 2016) selon lequel en Afrique on trouve bien souvent une RSE qui ne dit pas son nom. Notre intérêt pour mener cette recherche au Mali relève du caractère émergent et de plus en plus prégnant pour les entreprises de la prise en compte de leurs externalités (Fouda, 2014). En effet pour certains secteurs cela s'est fait de façon normative et prescriptive comme nous l'indiquons plus haut ; pour d'autres une amorce s'installe notamment à travers les nombreuses actions menées dans le cadre des différentes fondations ou à la faveur de pratiques sociales dépassant le cadre obligatoire de la réglementation à l'endroit des salariés. De nos jours l'entreprise admet le choix de se comporter de manière responsable. Les mutations sociétales sont importantes et les difficultés que rencontrent les salariés non seulement émergent mais sont entendues par le plus grand nombre. Les pratiques envers les salariés sont profondément ancrées dans des valeurs héritées d'une société séculière à laquelle la population

est intimement attachée. Il est coutume de recevoir de la part d'une importante majorité des personnes le rappel de l'attachement aux valeurs héritées de l'empire du Mali (communément appelé le Manding) du 13<sup>ème</sup> au 19<sup>ème</sup> siècle. Les individus s'engagent dans un projet tant au niveau professionnel que social en opérant une estimation vis-à-vis de leur valeur.

Dans les entreprises, les règles qui régissent certaines pratiques ont longtemps été de l'ordre de l'informel et de l'implicite, on peut donc comprendre un intérêt à aller vers le concept de la RSE qui offre un certain modèle universaliste et mondialisé. Les politiques envers les salariés en matière de Justice organisationnelle sont une préoccupation partagée dans la plupart des pays, car, en effet, les entreprises rencontrent des réalités structurelles et systémiques de plus en plus convergentes. On perçoit un intérêt des entreprises à faire converger les attentes et intérêts des salariés avec ceux de l'organisation dans une perspective de performance financière et extra-financière (Masterson et al. 2000 ; Greenberg, 2002 ; Keita et al., 2020).

Dans le paysage économique malien nous avons choisi de nous intéresser au secteur bancaire car il réunit plusieurs critères justifiant notre intérêt. En effet le secteur bancaire du fait de leur caractère de filiales de structures étrangères bénéficie de pratiques socialement responsables issues de leurs maisons mères dont les rapports RSE/DD indiquent que leurs politiques et stratégies RSE se déploient dans toutes leurs filiales. Aussi le secteur bancaire évolue vers des pratiques de finance verte qui induisent une prise en compte environnementale, sociale et sociétale dans le monde de la finance (Zanga-Ongbwa, 2017). Ainsi, beaucoup des groupes qui focalisent notre intérêt développent des pratiques de finance verte dans leurs institutions en intégrant des facteurs sociaux, environnementaux et sociétaux dans leur politique de développement durable. Cette démarche a non seulement une influence sur le processus de décision mais aussi sur la performance sociale des entreprises. Le secteur bancaire se voit contraint à céder à une injonction plus forte dans l'implémentation de politique socialement responsables par les grandes institutions dont ils sollicitent les lignes de crédits. Ainsi les engagements en matières environnementaux et sociaux font partie des obligations qui incombent aux banques. Les organisations intègrent dans leur stratégies et politiques des pratiques sociales prenant en compte le traitement équitable et de Bien-être des salariés.

Nous retrouvons dans la société malienne une articulation intéressante de nos différents concepts clés car ici la personne dans sa dimension sociale et sociétale doit être prise en compte de manière élargie.

Nous entreprenons ce travail de recherche afin de participer à l'élaboration de dispositifs permettant d'instituer la justice dans les pratiques en tentant de répondre à notre objectif principal qui est d'examiner l'influence de la Justice organisationnelle sur la Performance

globale des entreprises socialement responsables au Mali. Il s'agit de mettre en évidence de manière approfondie la notion de la Justice organisationnelle pas assez, à ce jour, traitée au Mali et d'en démontrer les effets dans la recherche de performance sociale et, partant de Performance globale. Les travaux sur le concept de la RSE ou de la Justice organisationnelle au Mali sont pratiquement inexistantes et plus particulièrement dans le secteur bancaire qui à ce jour n'a bénéficié d'aucuns travaux de recherches académiques. Il s'agit également de montrer, à l'aide du concept de Justice, la nécessité d'une transformation systémique des modèles managériaux dans un contexte de changement sociétal. Le regain de préoccupations face aux traitements réservés aux salariés renforce la nécessité d'études sur cette thématique et plus encore sur ce secteur d'activité afin d'intégrer avec force le débat normatif et prescriptif et d'opérer de réels bouleversements dans les outils, dispositifs et modèles de management en proposant des leviers permettant une articulation entre la Justice organisationnelle et la Performance globale de l'entreprise.

### **Problématique**

Dans cette partie nous présenterons le cheminement qui a abouti à l'élaboration de notre problématique et de nos hypothèses de recherche.

La RSE aujourd'hui est construite comme une réelle chance pour les structures car c'est une approche qui révèle un fort intérêt dans un projet d'instauration d'un climat de confiance dans les chamboulements importants du monde de l'entreprise. Les organisations prennent en compte leur impact sur les parties prenantes, et ne sont plus seulement focalisées sur la seule donnée financière. La RSE est alors le moyen de valoriser le tissu social et l'environnement naturel. La politique RSE construite au sein d'une entreprise est un outil efficace qui permet une performance d'abord sociale et sociétale en instituant une relation entre un climat de travail favorable à une grande productivité des salariés, une image rassurante confiante des clients et des partenaires (investisseurs et fournisseurs). Le recours aux politiques de responsabilités sociétales a induit des transformations organisationnelles dont une des cibles fondamentales est le salarié. Le traitement qui est réservé aux individus au sein des structures est une question qui engage vers des évolutions importantes. La demande de Justice est de plus en plus forte car considérée comme un fondement essentiel au Bien-être du salarié qui est un levier de la Performance organisationnelle. Les entreprises ont compris la Performance comme étant globale et se devant de développer tous ses axes afin de la rendre efficiente ; elle sera donc prise dans ses dimensions économiques mais également sociale, sociétale, et environnementale (Uzan, 2013, Berland, 2014).

Notre recherche aborde les impacts des politiques organisationnelles sur la partie prenante qu'est le salarié qui est généralement défavorisée au regard d'une meilleure prise en compte des autres parties prenantes (El Akremi et al., 2006, Keita et al., 2020). Nous tenterons de comprendre comment le salarié se considère dans une structure plus ou moins juste et va adapter sa pratique en fonction du traitement qu'il reçoit. Cet intérêt pour la Justice organisationnelle s'est fait de plus en plus croissant dans les nombreux travaux depuis plusieurs décennies en cherchant à comprendre son influence sur différents aspects organisationnels. Dans notre thèse nous nous intéressons aux effets sur les comportements organisationnels et de l'apport engendré sur la performance de l'entreprise. Les travaux de Masterson et al., (2000) et de Greenberg (2002) montrent qu'un salarié ressentant un traitement équitable de la part de son organisation développe un engagement fort envers celle-ci. Cet engagement et la motivation qui est son corolaire est un levier majeur dans la performance au travail des individus tout en étant un indicateur de performance sociale pour l'entreprise. Nous envisageons de comprendre les intérêts et les leviers qui amènent les organisations à s'engager dans ces politiques et ainsi rester dans une logique de Performance globale. Les intérêts pour les entreprises en faveur de la Justice organisationnelle s'entendent à travers la théorie des parties prenantes développée par Freeman (1984) où l'entreprise a un intérêt autre que d'amplifier ses bénéfices mais plutôt d'offrir à ses différentes parties prenantes un environnement et traitement plus équilibré et équitable. Les enjeux de cette thèse sont de comprendre l'articulation de la RSE et de la Justice organisationnelle, de déterminer leur impact sur le Bien-être des salariés et d'évaluer leurs effets sur la Performance globale de l'entreprise. Ainsi, notre problématique devient la suivante : *selon quelles modalités la RSE, quand elle se traduit par des pratiques effectives de Justice organisationnelle contribue-t-elle positivement à la Performance globale des entreprises ?* Cette problématique nous amène à poser trois hypothèses de recherche centrales et deux sous hypothèses.

### **Les hypothèses de recherche**

A travers notre première hypothèse nous supputons que la notion de Justice organisationnelle est une part intégrante de la RSE et qu'elle se développe dans la mesure où les entreprises deviennent socialement responsables. Ainsi nous formulons l'hypothèse 1 comme suit :

***H1 : La Justice organisationnelle est une composante de la RSE***

Concernant notre deuxième hypothèse nous entendons faire le lien entre le sentiment de justice et la performance sociale des entreprises. Nous posons ainsi :

***H2: La perception de Justice organisationnelle a un lien positif avec la performance sociale des entreprises socialement responsables.***

Dans cette perspective nous sommes amenés à scinder cette hypothèse en deux sous hypothèses. Etant donné que la littérature permet d'établir l'influence de la Justice organisationnelle sur le Bien-être des salariés et l'influence de ce dernier sur la Performance sociale, nous conférons donc au Bien-être un rôle médiateur dans notre recherche. Nous formulons donc les deux sous-hypothèses comme suit :

- ***H2-1 : la perception de Justice contribue positivement à un sentiment de Bien-être des salariés ;***
- ***H2-2 : La perception de Bien-être des salariés contribue positivement à la Performance sociale des entreprises.***

Pour notre troisième et dernière hypothèse nous affirmons que la Performance sociale est une composante intrinsèque de la Performance globale (CJD, 2014 ; Uzan, 2016). A travers les travaux qui considèrent la Performance sociale comme étant un des quatre axes de la Performance globale, nous supposons donc que dans la mesure où les entreprises de notre terrain seraient performantes socialement cela constitue pour elle une stratégie pour atteindre leur performance en articulant tous les axes. Ainsi nous formulons notre dernière hypothèse comme suit :

***H3 : la Performance sociale des entreprises socialement responsables contribue positivement à la Performance globale.***

Afin de présenter le fondement légitime de notre recherche nous allons présenter notre objet de recherche, notre cadre épistémologique et notre stratégie de recherche.

### **Cadre épistémologique de la recherche**

Nous présentons dans ce qui suit notre cadre épistémologique de façon succincte avant de proposer un approfondissement dans le chapitre quatre qui lui est entièrement consacré. Pour ce faire nous explicitons ce qu'est l'épistémologie à travers sa définition et notre posture.

#### **Epistémologie : définitions, source et différents paradigmes**

La définition de l'épistémologie peut se construire selon deux approches l'une normative et l'autre dite plus ouverte ; cette dernière paraissant faire consensus dans les recherches. En effet, selon Piaget (1967) qui indique que l'épistémologie concerne les travaux qui permettent de

déterminer une élaboration valable des connaissances, le chercheur se doit d'effectuer ainsi « *une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées* » (Allard-Poesi et Perret, 2014, p.15). Tout travail de recherche scientifique mené se construit inextricablement sous le sceau de l'épistémologie (Martinet, 1990) qui conduit le chercheur à expliciter ses choix à toutes les étapes qui constituent son étude.

Les débats en sciences de gestion mettent en avant la coexistence de plusieurs paradigmes, cette diversité constitue un enrichissement théorique, conceptuel et méthodologique selon Allard-Poesi et Perret (2014). Néanmoins, il existe deux principaux paradigmes : le positivisme qui est dominant, et plus récemment, notamment en sciences sociales, le constructivisme. Opérer un choix épistémologique revêt une importance capitale, car ce dernier va avoir un impact certain sur notre environnement de recherche, sa forme, son angle et les différentes méthodologies que nous choisirons d'adopter.

### **Notre posture et nos choix épistémologiques**

Notre positionnement épistémologique se fera sur la base du modèle de l'actualisation du positivisme qu'est le post-positivisme selon les travaux de Popper (1963) et Kuhn (1972). L'essence du paradigme réside chez le chercheur en l'acceptation de l'erreur et la considération que les résultats d'une recherche gardent un caractère de probabilité tant qu'ils ne sont pas réfutés. Nous faisons le choix du positivisme dans la mesure où nous considérons que la construction de la connaissance se fait selon une approche réaliste.

Notre démarche est ainsi à la fois positiviste et empreinte du réalisme critique dans la mesure où nous cherchons à déterminer la régularité des phénomènes mais aussi à les comprendre et les expliquer.

### **Stratégie de la recherche**

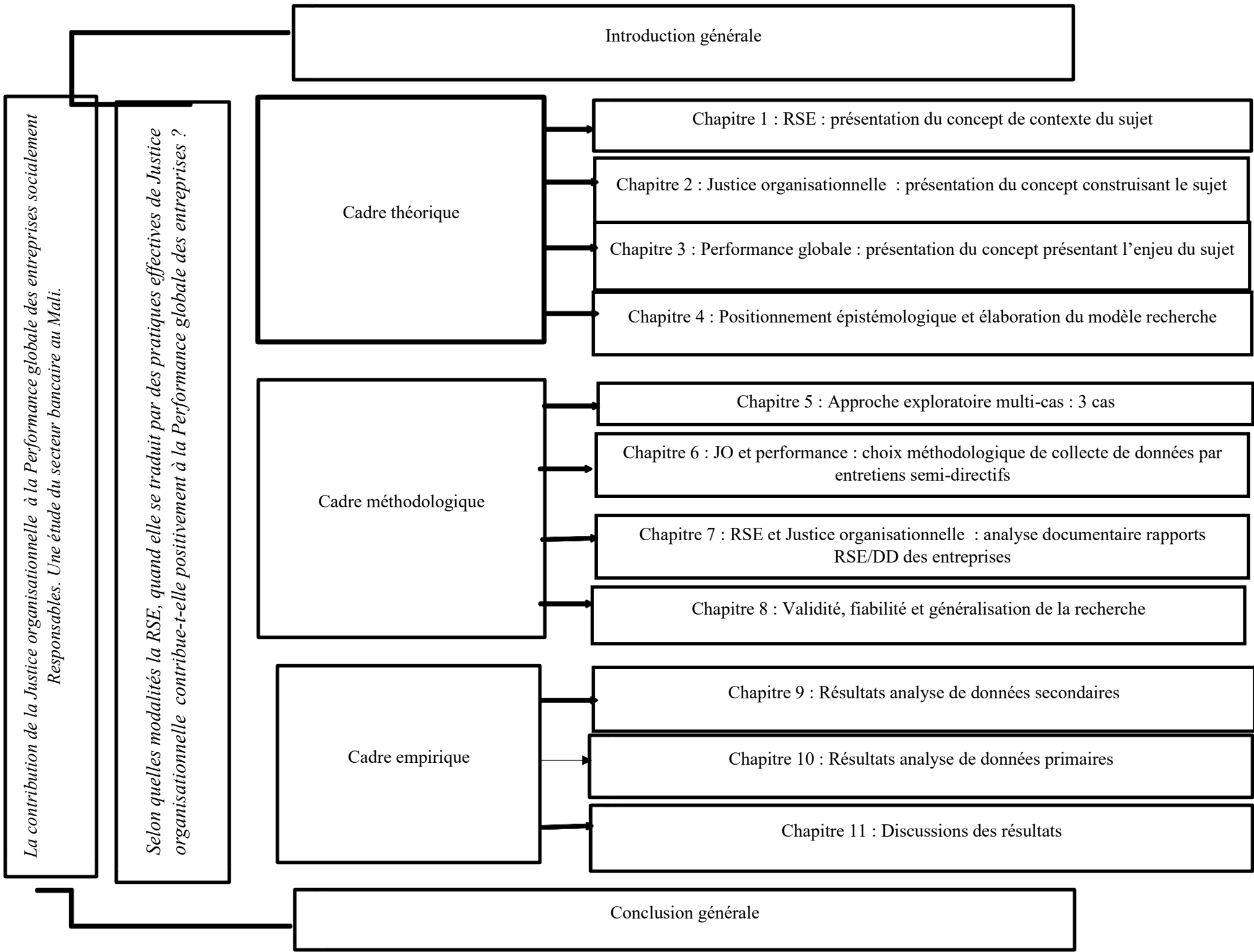
Notre positionnement épistémologique présenté, nous exposons la stratégie qui a conduit notre recherche.

Nous procédons à une recherche à travers une approche abductive dont Peirce (1903) indique que son fondement réside en la suggestion qu'un objet, un phénomène peut être et que David (1999) explicite en disant que l'abduction aide le chercheur à élaborer des hypothèses.

Selon l'approche de Mbengue et Vandangeon-Derumez (1999), nous considérons que la construction de la connaissance nécessite d'articuler les données théoriques et empiriques. Au plan théorique, l'état de l'art réalisé sur nos quatre concepts clés (RSE, Justice organisationnelle

Bien-être au travail et Performance globale), nous a permis de constater qu'il existe un manque dans l'état de l'art afin de faire apparaître l'influence des pratiques de Justice organisationnelle sur la Performance des entreprises socialement responsables. Notre choix vers une approche par abduction nous a conduit à adopter une démarche à vocation exploratoire dans le sens de Trudeau et al. (2007) qui explicite que le but est l'élaboration de connaissance sur des phénomènes non encore expliqués. Notre but étant de trouver du sens et de comprendre le processus de génération de phénomènes nous optons pour une recherche qualitative qui s'entend parfaitement dans la mesure où nous procédons à une recherche exploratoire (Poupart et al., 1997). Cependant comme indiqué par Wacheux (1996) nous n'opposons pas le qualitatif et le quantitatif, nous nous nourrissons au contraire des deux approches tout en restant particulièrement vigilante sur notre méthodologie ; ainsi selon Condomines et Hennequin (2013) le recours à une approche mixte est particulièrement pertinente dans le cadre de recherches abordant des sujets sensibles comme dans notre cas. Notre objectif étant de dépasser les biais dans les réponses et d'aider à libérer le discours des répondants sur des comportements et des ressentis dits sensibles, nous adoptons les avantages d'une posture qualitative combinée à celle quantitative. Enfin dans la perspective de présenter la trame qui rythme notre recherche nous présenterons le *design* de notre étude à travers un schéma qui permet d'articuler les différents éléments de notre thèse (*cf. infra*).

Notre travail de recherche, construit en 3 grande parties, sera présenté dans un premier temps par l'explicitation de concepts clés à travers notre état de l'art (partie 1), puis nous exposerons la méthodologie adoptée afin de procéder à la collecte de nos données (partie 2) et enfin nous présenterons les résultats et les discussions de nos recherches (partie 3).



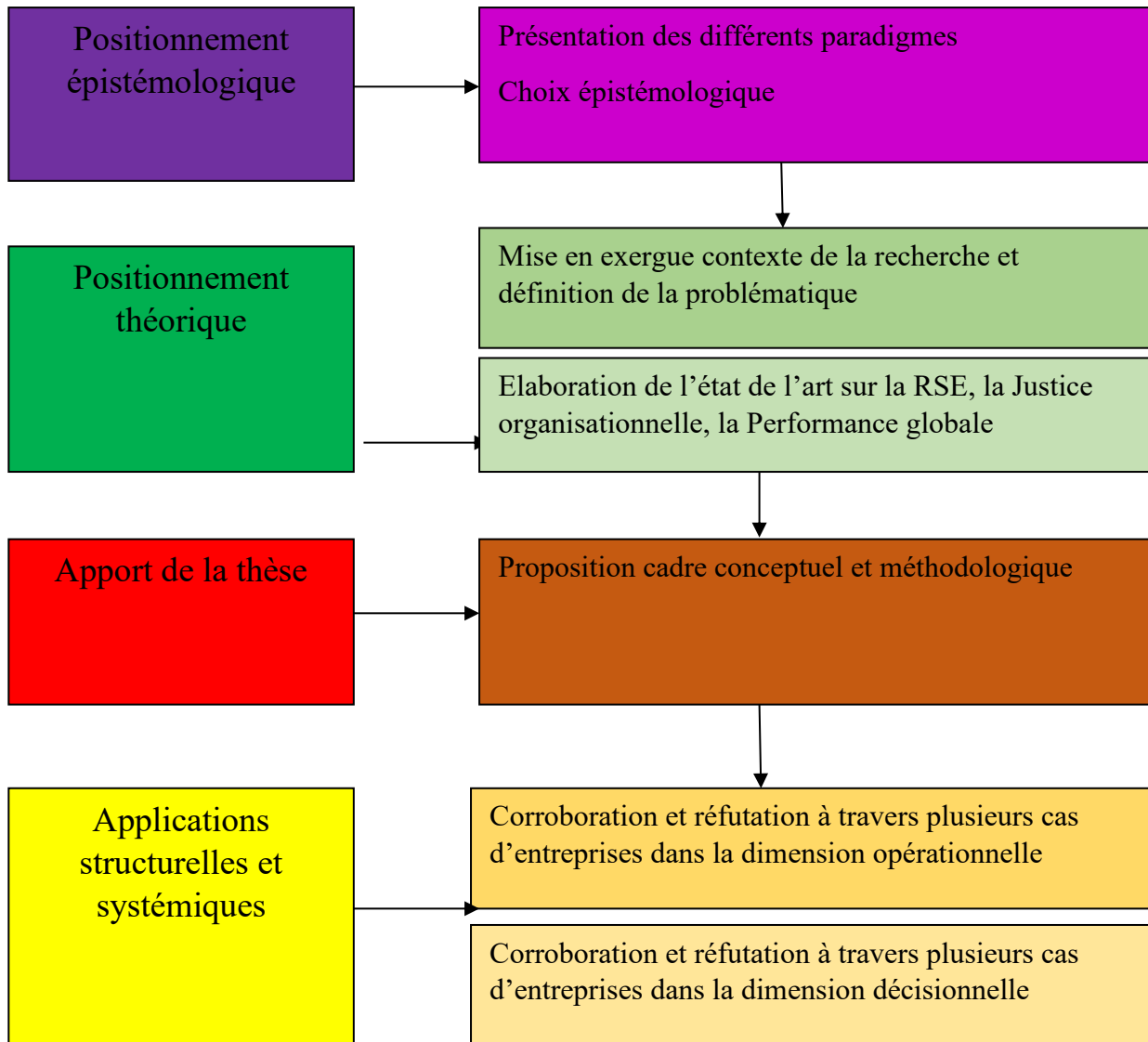


## **PARTIE I – ANCRAGES THEORIQUES, POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE ET CONSTRUCTION DU CADRE CONCEPTUEL**

Notre revue de littérature que nous présentons ci-après a pour but de présenter l'état de l'art sur les quatre concepts clés dont est constitué notre sujet de recherche et notre angle de recherche. Le but de nos recherches étant de comprendre l'impact de la Justice organisationnelle dans la Performance globale de l'entreprise dans un contexte d'entreprises responsables socialement, nous nous intéresserons donc aux concepts de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), de Justice organisationnelle (JO), de Bien-être (BE) au travail des salariés et de la Performance globale (PG). Notre travail doctoral consistera à la fois à travailler sur les pratiques RSE générant une perception de justice chez les collaborateurs, associé à un sentiment de Bien-être, ce dernier impactant positivement la Performance globale de l'entreprise.

Notre ancrage théorique se construit selon quatre grands chapitres : dans le premier chapitre il s'agit de faire une lecture du « *concept contexte* » qui compose notre sujet qu'est la responsabilité sociétale des entreprises. Dans le chapitre 2, nous nous appliquerons à donner un regard sur la notion de Justice organisationnelle (JO) dans lequel nous présenterons la notion qui nous permet de faire le lien entre le chapitre 2 et chapitre 3 à savoir le Bien-être des salariés. Alors le chapitre 3 sera l'occasion de faire une présentation de la notion centrale qu'est la Performance globale. Nous terminerons la partie en proposant une synthèse de nos différents concepts dans une forme articulatoire.

### Schéma du modèle théorique



## CHAPITRE 1 : RSE : Présentation du concept de contexte du sujet

Le but de la recherche est de comprendre le processus et l'impact de la Justice organisationnelle sur la Performance globale des entreprises ayant des pratiques socialement responsables. Ainsi la notion de RSE constitue pour les entreprises le moyen de construire des politiques managériales en faveur des différents acteurs (dirigeants, fournisseurs et salariés). Les politiques RSE qui amènent un engagement des entreprises provoquent une transformation des pratiques des entreprises afin d'initier un climat de Justice et de Bien-être des salariés. Dans cette perspective nous faisons une revue de littérature des concepts clés de notre thématique. Le premier concept auquel nous nous intéresserons dans un premier temps est la RSE. Puis nous tenterons de comprendre la notion de Justice qui intéresse de plus en plus la partie prenante « salariés » au sein des structures, dans les différentes politiques RSE.

Notre premier concept clé que nous présenterons est la responsabilité sociétale des entreprises (RSE), de ses origines au niveau international en Amérique et en Europe (1.1). Nous discuterons ensuite du concept de l'avènement de la RSE en France en détaillant sa définition et son cadre réglementaire (1.2). Dans un troisième temps nous présenterons l'approche de la RSE en Afrique et au Mali (1.3) qui constitue notre terrain de recherche. Dans un esprit de synthèse nous proposerons un panorama des concepts abordés dans notre travail.

### 1.1 Origines de la RSE au niveau international

La RSE a émergé depuis très longtemps dans l'histoire ; loin d'être figée, elle ne cesse de s'enrichir. La notion de RSE est un concept en perpétuelle transformation qui se trouve questionné sur ses origines ; toutefois la majorité des chercheurs désigne l'ouvrage intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* » de Howard R. Bowen en 1953 comme précurseur de la notion, en s'inscrivant dans le courant idéologique nommé « *Business Ethics* » (Pasquero, 2005). Au XIX<sup>ème</sup> siècle, le débat sur la responsabilité sociale est encore confus et interroge la responsabilité des dirigeants des grandes entreprises qui ont des actions mécénales : « *il apparaît que l'émergence de la grande entreprise va de pair avec une interrogation sur sa responsabilité. La notion de responsabilité sociale de l'entreprise, posant la question des rapports entre l'entreprise et la société* » (Acquier et Aggeri, 2015, p.389).

Et depuis l'intérêt se fait de plus en plus grandissant autour du concept avec la multiplication d'études et de recherches qui viennent en transformer les contours, les enjeux, les leviers et les principes. Les structures institutionnelles et les entreprises intègrent de plus en plus les problématiques sociales et environnementales à partir des années 90.

Actuellement, bien qu'il y ait une vraie disparité dans les modes de management, l'intérêt de la RSE est encore plus prégnant et se retrouve au centre des pratiques de l'entreprise avec un réel impact. On comprend la nécessité de définir la RSE et de circonscrire ses contours car la multiplicité de ces approches, décrite par Mauléon et Silva en 2009 et Combes en 2005, peut engendrer une compréhension floue. Le concept est en perpétuel transformation car il se trouve dans une logique d'intégration des mouvements sociétaux ; le concept reste ouvert à un enrichissement continu qui provoque une multitude de définitions (Baret et Joannides, 2011).

Pour effectuer ce travail de définition du concept de la RSE, il nous semble nécessaire de comprendre la construction historique du concept, de son avènement à aujourd'hui au travers des nombreux travaux académiques sur le sujet.

### ***1.1.1 Avènement de la RSE au niveau international***

Il existe un consensus dans la communauté scientifique autour de la paternité du concept de RSE qui est attribuée à Bowen à travers son ouvrage « *Social Responsibilities of the Businessman* ». La notion a connu d'importantes évolutions au cours des années 70, en lien notamment avec les réflexions sur l'externalité des activités des entreprises (Carroll, 1979 ; Sethi, 1975).

Les travaux de Bowen constituent les débuts de l'intérêt des chercheurs sur les questions d'interaction entre les entreprises et la société (Acquier, Gond, 2007). L'ouvrage de Bowen s'inscrit dans un climat de transformation de l'économie américaine et de nombreuses interrogations sur le modèle économique. Les dirigeants doivent alors conjuguer avec la législation qui se fait de plus en plus importante et contraignante, et avec la constitution d'organisations s'intéressant en particulier à la dimension sociale, telle que les syndicats. La responsabilité du dirigeant d'entreprise dans sa gestion du pouvoir nécessite un usage réfléchi afin de ne pas subir des règles contraignantes en matière sociale qui peuvent impacter son activité : « *pour conserver un système économique décentralisé et éviter de voir s'accroître les contraintes réglementaires restreignant leur liberté d'action, les hommes d'affaires doivent donc intégrer l'intérêt général à leur décision.* » (Acquier et Aggeri, 2007, p. 135). Afin de rendre efficiente la responsabilité sociale, Bowen dans sa réflexion va faire émerger des outils de gestion comme l'audit social. Une des trames de fond chez Bowen est la question de l'éthique sur laquelle doivent reposer les actions de l'entreprise ; ce dernier met ainsi l'accent sur l'articulation nécessaire entre l'économique et le social dans son essence éthique.

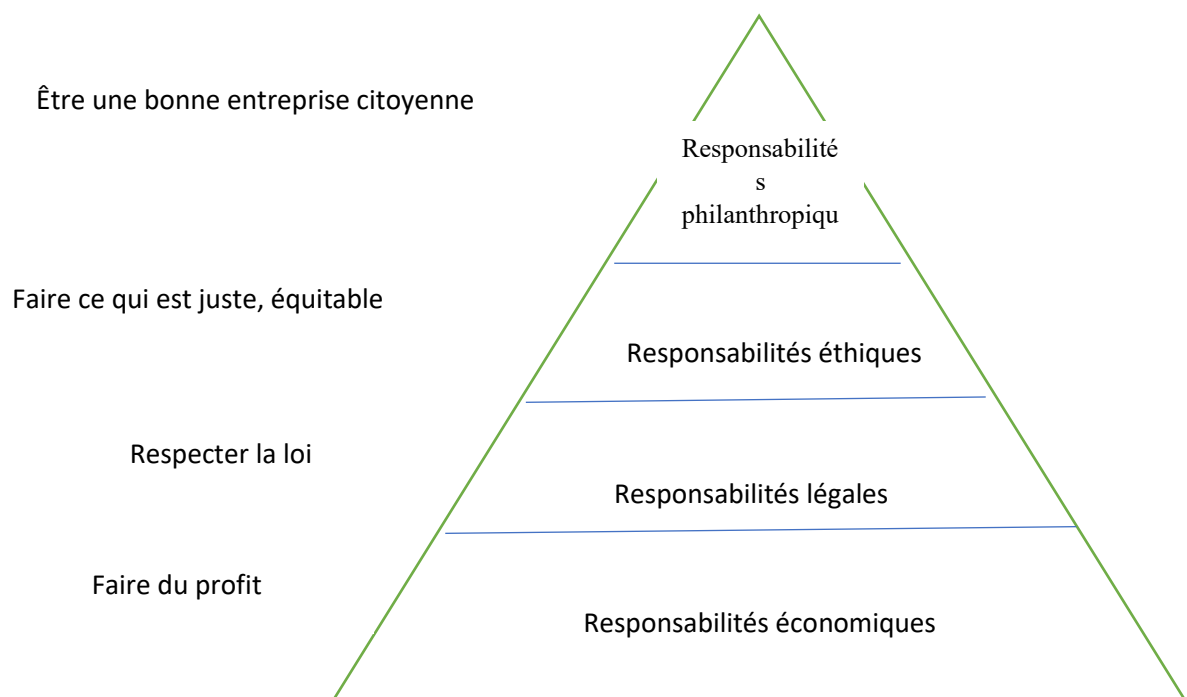
Peter Drucker montre, dans son ouvrage « *Responsibilities of Management* » en 1954, en quoi les intérêts sociaux et ceux de l'entreprise sont interconnectés. Les dirigeants dans leur démarche pour assumer leur responsabilité doivent donc « *tenir compte de l'environnement dans leur pratique* » (Acquier et Aggeri, 2007, p.135-136) et ériger les principes comme moteur des pratiques et décisions. Drucker se met donc *a contrario* du principe de l'utilitarisme défendu par Smith et Mandeville.

Carroll et Shabana (2010), expliquent que grâce à l'ouvrage de Bowen dans les années 1950 les fondations de la RSE étaient posées ainsi que ses fondements principaux, à savoir que le gestionnaire était désormais vu comme un protecteur de la société et qu'il fallait trouver un nécessaire équilibre entre la finalité économique et les actions philanthropiques. L'entreprise ne développait pas la RSE en vue d'un avantage mais plutôt afin d'exercer une action bienfaitrice envers la société. Sous les coups des mouvements sociaux dans les années 1960, notamment en faveur des droits des femmes, des consommateurs ou encore de la protection de l'environnement, les pratiques de la RSE des entreprises se formalisaient de plus en plus jusqu'à l'admission d'une utilisation des ressources de l'entreprises pour assumer leurs responsabilités envers la société. Le concept de la RSE vient interroger le rapport qu'entretient l'entreprise avec la société dans laquelle elle se trouve ; Heald (1961) explique qu'elle émerge au XIXème siècle sous la forme d'un « *mélange de bonnes intentions de la part d'hommes d'affaires [qui] produisit des résultats qui furent pour le moins confus* ». Pour autant les actions RSE ne se faisaient alors jamais dans une perspective de profits pour l'entreprise mais dans une volonté de contribuer à répondre aux besoins de la société. Et ce alors que jusqu'au début des années 1970, les structures ne vont s'intéresser qu'à leurs seules performances économiques et financières, ne se sentant responsables que de l'accroissement de leurs profits sans avoir à se préoccuper de l'intérêt de la société (Friedman, 1970). Dans le contexte américain, on peut aisément remarquer que les structures privées et à priori seulement elles, semblent être les seules à construire le modèle des entreprises sociales et de l'entrepreneuriat social, et ce, à partir d'un levier principalement éthique, voire religieux (Capron, 2006).

L'industrialisation a permis aux Etats-Unis de connaître les temps les plus importants en termes de développement économique de l'histoire. La cadence très dense donnée par les transformations technologiques et organisationnelles va avoir comme influence d'impacter négativement les valeurs sociétales américaines. Heald (1970) (cité par Gond et Igalens, 2020, p.8) indique ainsi : « *ce dont le XIXème siècle manquait, et que le XXème siècle va fournir, c'est une justification – une conceptualisation de la relation entre l'entreprise et la communauté –*

*suivant laquelle la responsabilité sociale est considérée non seulement comme une charge pesant sur la conscience et l'intérêt individuel, mais aussi sur les ressources des entreprises ».*

La modélisation que propose Carroll (1979) permet d'avoir une idée claire de la genèse de la RSE et de son développement, ce dernier définissant quatre catégories de responsabilité sociale : discrétionnaire, éthique, légales et économiques. Selon Golli et Yahiaoui (2009), une entreprise peut être classée dans l'une ou l'autre des catégories selon la proportion de la politique qu'elle met en place. Cependant il s'avère que la dimension économique ait pris le plus de poids dans les actions des entreprises et en 1991, Carroll propose un nouveau format à son modèle sous forme d'une pyramide qui est communément partagée aujourd'hui.



Dans une démarche visant à atténuer l'importance de la dimension sociale de l'entreprise et en critique au modèle de Carroll, Friedman explicite que l'entreprise se doit de privilégier en premier lieu son caractère économique car là est sa véritable fonction. Elle se doit en premier lieu un succès économique et financier. La RSE a connu une évolution constante depuis les années 1950, d'abord prise comme une action volontaire et philanthropique des dirigeants

d'entreprises jusqu'à la considération des entreprises comme étant des acteurs de la société et devant corriger leurs effets négatifs sur l'environnement et les différentes communautés.

Après avoir présenté l'évolution que le concept de la RSE a connu pour situer son origine, nous présentons quelques définitions et les approches qui permettent d'illustrer l'impact sur la société.

### ***1.1.2 Définitions et approches de la RSE à travers son impact sur la société***

La définition de la RSE est en perpétuelle évolution depuis les années 1970, un grand nombre de travaux ont permis de présenter les caractéristiques du concept. Selon Carroll et Shabana (2010) pour les entreprises la question de RSE était de répondre plutôt à leur environnement social que d'assumer leur impact sur celui-ci. Les années 1980 voient l'émergence de concepts connexes tel que l'éthique des entreprises où le concept de performance financière sera couplé à celui de l'éthique de l'entreprise. Ainsi les définitions évoluent selon les préoccupations et les événements sociaux que rencontrent les époques.

A ses origines selon Acquier et Aggeri (2015), la RSE est vue comme un contrat qui se conclut entre l'entreprise et la société et une définition est alors communément partagée car selon les deux chercheurs la RSE est vue « *comme un ensemble d'obligations incombant aux entreprises, qui s'additionnent à leurs obligations strictement financières et légales* » (p.392).

Pour Acquier et Gond (2007) à l'époque, « *la notion de Responsabilité sociale* » est « *utilisée comme vecteur de légitimation des entreprises et du système capitaliste* » dans son ensemble. Selon Capron et Quairel- Lanoizelée (2007), la responsabilité est individuelle autant que l'engagement est volontaire ; aucune contrainte ne peut venir d'aucune institution dans le cadre des actions RSE.

Dans les années 90 il apparaît que l'entreprise s'engage à tenir compte de ses parties prenantes pour désormais accepter sa responsabilité vis-à-vis d'eux (Hopkins, 1998). Les différentes contributions au niveau international que nous choisissons dans nos travaux démontrent que la RSE pour les entreprises est le moyen de prise en compte de leurs externalités. Rupp et al. (2006) mettent l'accent dans leur définition de la RSE comme étant toutes les activités, politiques et décisions pour une entreprise qui s'engage en faveur d'un changement social positif et d'un développement environnemental durable. Selon Turker (2009), c'est la somme des comportements de l'entreprise qui ont des effets positifs sur ses différentes parties prenantes allant au-delà des considérations d'un apport économique. Les travaux de Glavas et Kelley

(2014) présentent la RSE comme étant la prise en compte par l'entreprise du Bien-être de toutes ses parties et de l'environnement dans la perspective de création de valeur pour l'entreprise. En effet l'organisation doit tenir compte de son impact sur son environnement en réduisant ses effets négatifs et en amplifiant ses effets positifs (El Akremi et Gond, 2018). Selon Aguinis (2011) l'entreprise doit répondre aux attentes de ses parties prenantes dans la conduite de ses activités et politiques.

L'impact sur la société est au centre des définitions que nous retenons. Une définition est aujourd'hui incontournable particulièrement pour les entreprises du fait du caractère international des normes qu'elle propose, celle de l'ISO 26 000.

L'Agence ISO (Organisation Internationale de la Normalisation) à travers sa norme ISO 26 000 propose une définition qui stipule les obligations d'une entreprise en exprimant que la RSE 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 qui :*

- *contribue au développement durable y compris à la santé et au Bien-être de la société ;*
- *prend en compte les attentes des parties prenantes ;*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».*

La norme ISO 26 000 est considérée comme un des premiers vrais standards internationaux, apparu à la suite de la GRI, en termes de RSE ; en effet, elle détermine les 7 comportements et principes pour la gouvernance d'entreprises pour aider les entreprises à concrétiser leurs démarches RSE.

Des nuances apparaissent quand on s'intéresse au concept selon des approches particulières qui contribuent à approfondir l'appréhension du concept et en déterminer son caractère complexe et universel.

### **a) Approche européenne de la RSE**

La construction du concept de la RSE en Europe s'inscrit aussi dans le cadre du développement durable qui amène l'UE à mettre en place des politiques communes aux états membres pour faire face aux défis du développement durable (Capron 2006). La définition que propose Quairel permet de tisser le lien qui existe entre le développement durable et la RSE considérées comme des notions sœurs : « *la responsabilité sociale (ou sociétale) de l'entreprise (RSE) peut*



*être définie comme sa contribution aux objectifs du développement durable* » (Quairel, 2006, p.3)., Ces auteurs Capron et Quairel- Lanoizelée (2010) situent les origines de la RSE dans les années 1990, en l'attribuant à quatre phénomènes : l'affaiblissement de l'état, la prise en compte des dangers écologiques, la force des mouvements altermondialistes et la prise en compte de la cohésion sociale.

Il ressort qu'au plan communautaire ses origines se situent en Italie où une loi va être votée en 1991 qui offre un statut de coopérative sociale à des actions économiques qui vont avoir des objectifs sociaux. Le conseil européen de Göteborg en 2001 formalise le développement durable comme un engagement prioritaire en proposant des orientations aux entreprises dans la lutte contre le changement climatique. Dans cette dynamique beaucoup d'initiatives en Europe vont connaître le même développement avec la création de nouvelles législations (Roelants, 2009). En France on va voir l'émergence du statut de société coopérative d'intérêt collectif en 2001. Au Royaume-Uni aussi la société sociale connaît sa création légale avec la « *community interest company* » en 2004. Un réseau de chercheurs européens (Emes) se constitue en 1996 pour travailler sur « l'émergence des entreprises sociales ». Le réseau Emes va s'atteler à déterminer des indicateurs permettant de déceler les entreprises sociales. Il faut savoir que les indicateurs n'ont pas de titre obligatoire ou normatif, ils ont plus le caractère « d'idéal-type » au sens de Weber. Ces indicateurs vont surtout aider les chercheurs à situer les entreprises les unes par rapport aux autres. Les indicateurs sont classés en deux catégories ceux d'ordre économique et ceux d'ordre social.

Defourny et Nyssens vont en 2010 ajouter un troisième indicateur principal qui est la gouvernance et diviser chacun d'eux en trois sous indicateurs. Les entreprises sociales dans l'approche européenne s'inscrivent ainsi dans une tradition d'économie sociale et solidaire. Elle se distingue de l'approche anglo-saxonne grâce à la prise en compte de la problématique de la gouvernance. Selon Mihaylova (2009) les particularités de l'approche européenne de la RSE sont à cette époque : une très forte influence des parties prenantes, l'obligation d'adoption de normes et certificats, une régulation des pratiques de RSE par l'état, une obligation de publication non uniforme dans les pays d'Europe (obligatoire pour la France et l'Espagne).

### **b) Approche institutionnelle de la RSE**

La lecture du concept de la RSE à travers une approche institutionnelle se fait plus éclairante à travers la notion normative (DiMaggio et Powel, 1983 ; Quairel- Lanoizelée, 2004) et nous permet de proposer une analyse des pratiques que constituent les actions des institutions face aux demandes de l'environnement. North (1990) explique que le contexte institutionnel est

constitué des règles politiques, sociales, légales et des arrangements institutionnels à travers une autorégulation inspirée par les acteurs eux-mêmes. Cela vient répondre aux besoins et aux capacités d'adaptations des institutions face aux défis que soulève l'environnement.

Dans un aspect purement législatif et normatif les entreprises en Europe sont soumises au code du travail. Cependant la Commission européenne s'est attelée à une entreprise prescriptive en direction des structures dans leur gestion sociale et sociétale, comme en témoigne la mise en perspective du concept de la RSE dans son livre vert en 2001. La Commission européenne est particulièrement active dans la définition et la mise en œuvre de la RSE. Dès juillet 2001, elle publie en effet un Livre vert dont le sous-titre est «*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*» qui contient la première définition européenne de la RSE et comprend une double section : une section « interne » consacrée à la pratique de la RSE en lien avec les salariés (investissement en capital humain, santé, sécurité ou encore adaptation au changement) et une section « externe » abordant la RSE du point de vue des parties prenantes externes à l'entreprise (collectivités locales, communauté internationale, partenaires commerciaux, droits de l'homme). La définition qu'elle donne de la RSE est alors la suivante (2001) : « *La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* ». Tous les 10 ans, la Commission européenne actualise ses travaux et introduit ainsi en 2011, la notion de prise en compte par les entreprises de leurs impacts sociaux, sociétaux et environnementaux ; la définition de la RSE devient ainsi «*la responsabilité des entreprises pour leurs impacts sur la société* ».

Les travaux de l'UE faisant désormais autorité, nous les retenons comme un cadre de référence de notre travail de recherche en retenant comme définition de la RSE dans son Document de référence, le Livre vert (2011) ; définition aussi reprise par la Plateforme nationale d'actions globales RSE.

Celle qui constitue un point commun entre toutes, car sa définition est reprise par toutes les autres, est la définition de la Commission européenne dont la première définition est présentée dans son Livre vert en 2001 qui dit que la « *Responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celles-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement. [...] un nombre croissant d'entreprises reconnaissent de plus en plus clairement leur responsabilité sociale et considèrent celle-ci comme une composante de leur identité. Cette responsabilité s'exprime vis-à-vis des salariés*

*et, plus généralement, de toutes les parties prenantes qui sont concernées par l'entreprise, mais qui peuvent, à leur tour, influencer sur sa réussite [...] Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leur instrument de gestion et de leurs activités ».* Cette définition sera actualisée en 2011. On y retrouve les critères et règles qui posent les bases de la RSE.

### **c) L'approche managériale de la RSE**

Les organisations participent largement à l'entreprise de définition de la RSE car elle a un fort impact sur leurs politiques et induit pour elles des transformations structurelles. Cependant il est à noter que les institutions proposent des regards différents selon leurs intérêts, leurs engagements vis-à-vis de leurs acteurs et leur raison d'être devient l'élément central dans leur vision de la RSE ; ainsi les structures proposeront des définitions diverses en fonction de leur nature. Les travaux de Dejean et Gond (2004), viennent conforter cette approche en affirmant que les organisations participent aux efforts d'appréhension du concept de la RSE. Par ailleurs certains secteurs d'activités apparaissent comme plus engagés dans les démarches RSE au vu de la nature même de leur domaine d'activité, comme ceux de l'énergie et de l'environnement (Plateforme RSE, 2019). Toujours indiqué par la plateforme RSE, d'autres secteurs ont un engagement fort comme : les services, l'immobilier ou encore l'information et la communication. A contrario les entreprises les moins engagées dans la démarche sont celles du commerce de détail et des services à la personne. Nous y comprenons une relation entre la taille de l'entreprise, son secteur d'activité et son niveau d'engagement dans une démarche RSE.

Dans le but de continuer à installer le cadre dans lequel se développe la RSE, après avoir situé le concept dans ses origines et approches, nous allons présenter le contexte légal et réglementaire dans lequel il se développe.

#### ***1.1.3 Cadre réglementaire et législatif de la RSE***

La dimension de volontariat de la RSE peut donner à penser que la RSE est située dans une dynamique de liberté dans son application ; cependant elle se trouve régulées par des règles issues d'institutions internationales et européennes et par la chaîne normative. Certains auteurs soulignent le caractère hybride de la RSE comme Moreau, (2006) et Callies et Renner, (2013) en précisant la nécessité de procéder à une articulation entre l'engagement volontaire et les injonctions issues des normes législatives institutionnelles.

Plusieurs organismes et institutions proposent des cadres dans l'application de la RSE qui ont pour but d'aider à comprendre le concept et de faciliter sa mise en place en proposant des stratégies et outils. On peut mettre en lumière pour ce qui concerne le cadre international les institutions suivantes et leurs dispositifs :

- **Les principes directeurs de l'OCDE** : au travers ses principes directeurs (1976) incitent les entreprises à avoir un comportement responsable dans les domaines comme les droits de l'homme, le traitement de l'environnement, la concurrence et les intérêts des consommateurs. La finalité des principes directeurs est de solliciter les entreprises multinationales à accroître leur participation au développement durable des pays dans lesquels elles s'implantent. Il revient aux pays adhérent de mettre en œuvre les différents principes en conformité avec les recommandations de l'OCDE. Bien qu'étant fondé sur des recommandations non contraignantes, il existe cependant la possibilité de recours à des mécanismes de plaintes, notamment avec la possibilité pour les parties prenantes de déposer des plaintes (Amaazoul, 2017) ;
- Dans la même logique, **La déclaration tripartite de l'OIT** (organisation internationale du travail) sur les multinationales dont le texte publié en 1977 incite les multinationales à un comportement plus social dans les états en voie de développement car soumis à des critiques de néo colonialisme. Toutefois la référence à la « responsabilité sociale des entreprises » ne sera introduite qu'en 2000. Le préambule de la déclaration liée aux principes et droits fondamentaux au travail proposé par l'OIT en 1998 exprime la nécessité pour les entreprises de devenir plus citoyenne dans leurs comportements. « *La RSE insiste sur le fait que cette citoyenneté impose des obligations et qu'elle ne peut se résumer à un ensemble de droits* » (Dorssement, F, 2008 p. 59). La mise en application de la déclaration tripartite de l'OIT par les institutions fait l'œuvre de rapports qui rendent compte de l'application selon les pays membres ;
- **La Global Reporting Initiative (GRI)** : En matière de référentiel de *reporting* RSE, la GRI, datant de 1997 issue de l'initiative du CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) est fortement partagée par les plus grandes entreprises. Le référentiel fait état des actions RSE en publiant leurs données concernant les quatre axes de la Performance globale : économique, social, sociétal et environnemental. La GRI suit une évolution pour permettre une mise en pratique pertinente et cohérente des actions et politiques RSE dont la dernière forme est la G4 en 2016. Cet outil permet aux

- organisations d'élaborer des *reporting* financiers et extra-financiers en ayant recours à des indicateurs édictés. La GRI prend tout son sens et son intérêt surtout dans la mesure où des règles précises ne sont pas connues ; elle permet ainsi de rapprocher les positions entre les institutions qui produisent les données et ceux qui audient en servant de guide ;
- **Les Objectifs de Développement Durable (ODD) :** Emis par l'assemblée de l'ONU avec la signature des chefs d'état de 169 pays ils sont composés de 17 objectifs ils sont considérés comme un bloc nécessitant une mise en place globale. Depuis les années 1960, l'ONU fait état de pactes en faveur des droits et conditions de travail qui doivent se faire plus juste en direction des salariés ; la France le mettra en place en 1980. Les indications de l'institution se font de plus en plus prégnantes à travers le temps vis-à-vis des entreprises avec les principes directeurs sur les entreprises et les droits de l'homme en 2011 qui vont instituer les règles en faveur du droit au travail des salariés en demandant d'assurer les trois principes fondamentaux : « *protéger, respecter et remédier* ». Il revient aux entreprises de considérer l'outil comme un référentiel qui permet de produire un jugement évaluatif de leur politique RSE et d'en rendre compte à travers un *reporting*. L'agenda pour 2030 pousse les entreprises à améliorer leurs actions RSE en intégrant les ODD afin d'en avoir une pratique effective : « *l'agenda 2030 pour le développement durable est une démarche collective impliquant toutes les forces vives : états et gouvernements, acteurs publics centraux et locaux, acteurs privés, acteurs de la société civile, organisations internationales* » (Caron et Châtaigner, 2017, p.12). Les objectifs de développement durable (ODD), adoptés en 2015, ont pour objet de donner une base commune aux différents pays afin d'instituer un développement économique, social et environnemental ;
  - **Le *Global compact* – le pacte mondial des nations unies :** Le pacte édité en 1999 est déterminé par le volontariat dans l'engagement des différentes organisations qui s'engagent dans la mise en place de dix principes qui sont contenus dans quatre grands axes : environnement, normes internationales du travail, lutte contre la corruption et respect des droits humains. Le *global compact* est mis en place dans 170 pays à travers le monde où les entreprises s'engagent dans une démarche de responsabilité sociétale. Le *global compact* a comme objet de permettre aux structures de participer à la construction de sociétés plus inclusives et durables en donnant l'opportunité aux entreprises de répondre à l'exigence des parties prenantes en termes d'exemplarité et de responsabilité vis-à-vis de leur impact. L'adhésion des organisations bien que volontaire les amènent à produire tous les ans un *reporting* qui indique le respect des engagements

vis-à-vis des principes. Ce *reporting* n'est cependant pas obligatoire pour l'entreprise qui reste libre de le produire ;

- **Les principes d'Equateur** : appliqués au domaine de la finance édictés en 2003 avec une version actualisée en 2013, ces principes d'équateur sont considérés comme l'application de la RSE au secteur bancaire. 10 principes cadrent les engagements des banques ayant signé à intégrer dans leurs financements de projets, des facteurs environnementaux et sociaux. Selon Baret et Chivot (2012) les principes d'Equateurs constituent non seulement l'outil qui permet de prendre connaissance des engagements des banques auprès de leurs parties prenantes mais c'est surtout l'outil le plus communément reconnu par les institutions bancaires qui s'engage dans une politique socialement responsable. Le positionnement des banques vis-à-vis des principes directeurs pour aller vers la banque durable se fait selon Baret et Chivot (2012) en suivant quatre stades d'évolution :
  - **les banques défensives** : qui concernent en particulier les institutions présentes dans les pays considérés en transition, où la réglementation fait défaut ; ces organisations ne s'engagent généralement pas dans une démarche RSE pour préserver leurs profits ;
  - **les banques préventives** : les actions de ces banques sont inscrites dans la prévention des risques en matière juridique ou de réputation ; les actions sont limitées à l'interne ;
  - **les banques offensives** : ces banques sont dans l'action et tentent de satisfaire leurs parties prenantes tant que cela ne met pas en danger leurs gains financiers ; les coûts engendrés pour un réel engagement en faveur du développement durable reste perçus comme un frein ;
  - **les banques durables** : ces banques sont considérées comme marginale car ne s'intéressent qu'à un segment restreint ; elles financent les projets qui intègrent les facteurs de développement durable et acceptent de limiter ainsi leur profit.

Il est cependant possible pour les banques de passer d'un stade à un autre, il faut pour les organisations créer de plus en plus de valeur dite durable dans leurs politiques et stratégies. En 2021 les signataires des principes d'Equateurs qui sont appelés les *Equator Principal Financial Institutions* (EPFIs) sont au nombre de 118 institutions réparties dans 37 pays. En Afrique ces EPFIs sont au nombre de 11 réparties dans six pays (Afrique du Sud, Mauritanie, Nigeria, Togo, Egypte et Maroc).

- **Les principes directeurs de l'ONU relatif aux entreprises et aux droits de l'homme** : A la suite de travaux menés entre 2005 et 2011, le conseil de l'ONU a adopté les principes directeurs qui ont pour vocation de donner un cadre de référence à la protection des droits de l'homme pour les états et les entreprises. Ce cadre est organisé selon le triptyque, à savoir protéger, respecter et réparer. Selon Amaazoul (2017), les principes directeurs s'articulent autour de quatre grands principes : 1) l'affirmation du rôle centrale de l'état pour promouvoir auprès des entreprise les droits de l'homme ; 2) la responsabilité étendue à la chaine de valeur qui pousse les entreprises à examiner auprès de ses fournisseurs et clients des pratiques en cours ; 3) la priorité à la prévention des risques pour l'incitation des entreprises à travailler en faveur du développement durable et du bien-être dans leur environnement ; 4) et la référence au droit international des droits de l'homme et du travail avec notamment les chartes des droits de l'homme, les pactes de politiques et droits civils, de droits sociaux, culturels et économiques. A tout cela il faut y adjoindre les conventions de l'OIT ;
- **La norme ISO 26 000** : Les règles et normes de la RSE nous permettent de comprendre que dans une démarche volontaire les structures ont toutefois un encadrement qui s'offre à eux en leur permettant de construire des politiques et des dispositifs venant répondre aux exigences de responsabilisation envers toutes les parties prenantes. Ces principes exhortent les structures à intégrer dans leurs actions les champs qui concernent les différentes parties prenantes comme la gouvernance, les relations et conditions de travail. Il en va de la responsabilité des entreprises de s'approprier la norme ISO 26 000 et ses principes afin d'en faire une application juste et pertinente.

Un très grand nombre de normes et de référentiels viennent encadrer la RSE avec pour but de permettre aux entreprises d'inscrire leurs actions dans une démarche de responsabilisation.

Les normes ISO constituent des guides que *l'International Organisation for standardization* (ISO) créent afin d'élaborer des bases communes aux entreprises dans leurs diverses composantes. Ses membres issus de 164 pays contribuent à la création d'un ensemble de règles dans le but de faciliter les relations commerciales entre les entreprises. Outre la norme ISO 14000 qui régit le management environnemental nous intéressons particulièrement ici à la norme ISO 26 000 qui discute des responsabilités sociétales des structures avec les 7 principes suivants : la transparence ; la redevabilité ; la reconnaissance des intérêts des parties prenantes ; le comportement éthique ; le respect du principe de la légalité ; la prise en compte des normes internationales de comportement ; le respect des droits de l'homme. Cette norme explique

comment une entreprise peut mettre en place une stratégie RSE au travers de l'application de ces 7 principes. Grâce à ces normes les entreprises disposent d'une base commune leur permettant d'avoir une pratique cohérente en faveur de leurs acteurs ; ainsi des auteurs comme Maymo et Murat (2013) mettent en avant l'importance de cette normalisation.

### **Quelques normes de la RSE :**

- l'ISO 26000 : norme non certificatrice elle liste les sept thèmes abordés par les organismes afin d'améliorer leur performance (droits de l'homme, légalité, normes internationales de comportement, redevabilité, reconnaissance des intérêts des parties prenantes, comportement éthique, transparence. Ces normes ressemblent à un cahier des charges qu'une entreprise peut suivre et donc le même référentiel ;
- l'ISO 9001 : elle est la norme qui régit le management de qualité dans le but d'offrir aux clients des produits et service de qualité et joue donc directement sur l'image de l'entreprise ;
- la norme SA 8000 : adossée aux conventions de l'OIT sur les droits des travailleurs par exemple sur les négociations des conditions de travail, l'adhésion aux syndicats ou encore sur l'égalité salariale ;
- la norme ISO 14001 : elle concerne les stratégies sur le management environnemental.

En complément de ces normes et certification les entreprises peuvent avoir recours à la labellisation qui se fait par le procédé d'une structure extérieure qui vient alors attester de la qualité d'une pratique, d'un service ou d'un produit. Cette labellisation permet à l'entreprise de garantir vis-à-vis de son public interne et externe son investissement qualitatif dans la pratique de son activité et favorise alors engagement et attachement de la part des parties prenantes.

### ***Quelques outils concernant le capital humain et naturel***

Si les outils précédemment cités ont une vocation généraliste de l'ensemble des champs de la RSE, il existe des outils qui s'intéressent à l'axe social :

- la ***Work Disclosure Initiative (WDI)*** qui permet aux investisseurs d'avoir des renseignements sur la gestion des ressources humaines des organisations ; la *WDI* procède grâce à un sondage auprès de son panel sur la dimension de la gestion de la main d'œuvre dont les entreprises doivent s'emparer pour améliorer la qualité de management de leurs employés ;



- le *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)* a pour objet d'inciter les entreprises au développement durable en harmonisant trois volets : social, économique et environnemental. Ce modèle de gouvernance préconisé permet d'articuler une satisfaction des attentes et des besoins du présent et du future pour l'entreprise.

La création de ce type d'initiative répond à l'intérêt de société (investisseurs, consommateurs, etc.) sur les actions des entreprises et leurs impacts dans le domaine social. Il a pour objet d'accompagner les entreprises dans leur stratégie de développement durable sur le volet social.

Ayant fait le choix de présenter pour situer notre approche du concept de la RSE de suivre son évolution selon les territoires et les particularités spécifiques, nous explicitons ainsi ci-après le concept dans le contexte français. Cette présentation nous permet de montrer les différences majeures qui existent notamment entre l'approche américaine et française. Selon Zahm et Mouchet (2013), la conception américaine de la RSE est intrinsèquement contractualiste tandis que l'approche française dans la lignée de la conception européenne est plutôt institutionnaliste.

Nous commencerons par montrer son origine à travers son avènement, la définition et les différentes approches, son cadre législatif et réglementaire, son influence autant sur les stratégies de l'entreprise que sur leur gouvernance, nous présenterons enfin les dispositifs de mesure de la RSE.

## **1.2 Origines de la RSE au niveau français**

### ***1.2.1 Avènement de la RSE***

Dans le cas de la France, Dejean et Gond (2004) permettent de situer la RSE dans les interrogations françaises autour des années 1960 où on pense l'entreprise dorénavant comme un acteur qui doit se penser aussi responsable de son environnement au niveau écologique et sociétal. La question se fait de plus en plus prégnante après mai 1968 (crise née du malaise des étudiants), les acteurs ont ainsi contribué à l'émergence d'initiatives à dimension sociales. Des outils comme le bilan social apparaissent pour rendre compte de la relation entre l'employeur et les employés avec une obligation de faire apparaître des indicateurs de gestion des ressources humaines (Acquier, 2007). Dans les années 1990, selon Gendron (2009), l'évolution de la RSE se fait à la faveur de débats résurgents sur les enjeux sociétaux, les entreprises font dorénavant face aux diverses pressions émanant d'acteurs sociaux (les consommateurs, les mouvements

altermondialistes ou encore les organismes non gouvernementaux). Les différents acteurs ne font pas ces demandes pour les mêmes raisons mais pour autant cette convergence amène vers une pratique qui articule les préoccupations. L'évolution de la prise en compte sociétale par les entreprises amène à intégrer les enjeux de développement durable. Igalens et al. (2012) expliquent que la RSE est devenue une réelle préoccupation.

Selon Mauléon et Silva (2009), c'est le sommet de Johannesburg qui marque le véritable tournant pour la RSE dans son association avec le développement durable en France, notamment à travers le discours du président Jacques Chirac qui traduisait les préoccupations fortes sur l'état de la planète qui aboutira à l'élaboration d'une charte sur l'environnement. Les entreprises affichent désormais leurs performances sociétales et développent des stratégies pour l'intégrer de façon transversale dans les différents autres aspects de l'entreprise qu'ils soient financiers, commerciaux ou de gestion des ressources humaines.

Afin de nous permettre d'appréhender de façon claire le concept de la RSE nous allons procéder à la présentation des définitions académiques ou institutionnelles sur lesquelles se fondent les pratiques de la RSE en France.

### ***1.2.2 Définitions et approches de la RSE à travers son impact sur la société***

Selon l'approche managériale ou théorique les définitions peuvent converger ou diverger dans leurs aspects ; ainsi nous en ferons la présentation.

#### **a) L'approche managériale ou institutionnelle**

Un grand nombre d'institutions s'attèlent à offrir une définition du concept ; selon Dejean et Gond (2004) le point principal de ces définitions réside dans la notion d'engagement pour les entreprises qui vont aller au-delà des injonctions légales. Aussi les auteurs indiquent que la définition des entreprises diverge en fonction du profil de leurs parties prenantes, une société multinationale n'aura pas les mêmes engagements qu'une organisation dont les activités sont principalement dans son pays d'origine. La définition pour les entreprises intègre donc une dimension de contingence.

Outre la définition de la commission européenne qui fait aussi foi en France, d'autres institutions en proposent comme le ministère de l'intérieur qui stipule que la RSE est « *la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable* » en privilégiant l'impact positif qu'une organisation va avoir sur la société tout en assurant sa pérennité économique

Selon le ministère de l'écologie la RSE est l'opportunité pour les entreprises de s'engager dans une collaboration avec les diverses parties prenantes pour répondre aux diverses préoccupations

sociétales qui s'offrent à eux en matières éthiques, sociales, environnementales ou encore de droits de l'homme.

### **b) L'approche académique**

Les travaux qui émanent des recherches universitaires ont pour vocation d'offrir une dimension générale qui permet d'aller au-delà du caractère de contingence contenu dans l'approche institutionnelle. Dans la définition de la RSE, on retrouve en 1990 le Cercle des Jeunes Dirigeants (CJD) qui est passé par la notion d'entreprise responsable afin de déterminer ce que sont les pratiques de gestion responsable. Selon Gond et Igalens (2020), le regain d'intérêt pour la notion de la RSE en France dans son appréhension se fait réellement à partir des années 2000. De nombreuses théories et concepts ont été élaborées afin de participer à l'effort de définition ; pour autant, nombres de travaux se sont focalisés sur l'interaction entre les organisations et leurs parties prenantes. Se référant à la théorie des parties prenantes qui pousse les entreprises à tenir compte de leur externalité dans leurs stratégies, la RSE « *se définit comme les modalités de réponses de l'entreprise aux interpellations sociétales, en produisant des stratégies, dispositifs de management, de conduite de changement et des méthodes de pilotage, de contrôle, d'évaluation et de reddition* » (Capron et Quairel, 2007, p. 16). Afin de sortir de cette grande diversité d'approches ou de notions Gond et Igalens (2020, p. 42.) propose de partir de l'idée que la RSE « *caractérise l'interface de l'entreprise et de la société* » En s'appuyant sur la grille d'analyse de Burell et Morgan (1979), les auteurs offrent une organisation des définitions de la RSE selon l'interface entreprise et société et distinguent ainsi 4 interfaces :

- la RSE vue comme ayant un but social : la fonction sociale est le lieu où les intérêts de l'entreprise et de la société se rejoignent dans une stratégie ;
- la RSE comme étant un produit culturel : cette vision s'attache à comprendre comment les valeurs ont une influence sur les pratiques de l'entreprises et comment en retour elles peuvent les impacter ;
- la RSE comme ayant une relation socio-constructiviste : selon cette vision, la définition de la RSE est en mouvement et sujet aux négociations avec les acteurs de la société afin d'intégrer les préoccupations de la société ;
- la RSE comme une relation de pouvoir : selon cette vision, la RSE peut être entendue comme un outil permettant d'instituer un équilibre des relations entre la société et l'entreprise.

Ces quatre visions donnent une orientation de la recherche pour établir une définition de RSE et une approche pour les travaux. Pour que les entreprises puissent traduire les principes de la RSE dans leur stratégie la loi française offre un cadre législatif que nous présentons dans le paragraphe suivant.

### ***1.2.3 Cadre réglementaire et législatif de la RSE en France***

Dans la loi française, le *reporting* vient constituer l'obligation des structures à la publicité de leurs informations financières mais aussi extra-financières. Ces conditions astreignantes concernent surtout les très grandes entreprises soit ayant un certain nombre de salariés, soit étant coté en bourse en France au CAC40.

Quelques lois sont en vigueur en France en faveur des applications de la RSE, que nous dénombrons en nous inspirant des travaux de Héraut-Zerigui (2017) :

- **La loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) :** la loi n°2001-420, qui à l'origine datant du 15 mai 2001 comptait 116 articles se voit modifier et consolider le 25 août 2019 avec désormais 143 articles qui viennent les conditions et les règles concernant les *reporting* sur les dimensions sociales et environnementales pour les entreprises. Les organisations cotées doivent faire apparaître dans leur rapport de gestion les éléments indiquant les effets environnementaux et sociaux que leurs activités ont eu. Les différents articles de la loi NRE modifient notamment le code du commerce en définissant les informations devant obligatoirement apparaître dans le rapport comme la rémunération des mandataires sociaux. Aussi les données sociales d'ordres générales, l'organisation du temps du travail, l'affichage des rémunérations ou encore les accords collectifs et les relations professionnelles. Le rapport doit aussi mentionner l'impact en matière d'emploi sur son territoire d'implantation. Le volet environnemental est aussi pris en compte avec l'obligation de faire apparaître les données des effets des activités sur l'environnement ;
- **LOI dénommée « engagement national pour l'environnement » de 2010, appelée autrement la loi Grenelle 2, cette version est par ailleurs actualisée le 25 août 2019**  
C'est à l'issu du processus de rencontres organisées à l'occasion du Grenelle de l'environnement en 2007-2009 que les lois dites "Grenelle I et II "ont été promulguées. La table ronde n° 4, « *instaurer une démocratie écologique* », a insisté sur la nécessité

d'impliquer dirigeants et salariés des entreprises dans la démarche RSE. Ainsi les préconisations étaient de procéder à l'introduction dans les rapports annuels des entreprises des informations relatives aux politiques de développement durable et aux risques ESG (environnemental, social, gouvernance), d'informer le conseil d'administration et l'assemblée générale des actionnaires sur ces questions.

Ainsi la loi n°2010-788 portant engagement national pour l'environnement prévoit dans son titre VI consacré à la gouvernance, un article spécifique l'article 225, stipulant que le rapport annuel de gestion du conseil d'administration ou du directoire « *doit faire figurer la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, ainsi que ses engagements sociétaux en faveur du développement durable* ». L'article 225 infère le devoir de *reporting* des informations sociales qui prennent en compte la notion de condition de travail, de santé et sécurité des salariés et surtout le respect des conventions de l'OIT.

Cet article rend obligatoire le rapport RSE pour toutes les entreprises de plus de cinq cents salariés dont le total de bilan annuel ou le capital est supérieur à cent million d'euros et cela se fait en obtenant une attestation d'une entreprise indépendante sur les informations extra-financières. En cas de manquement à ces obligations, cet article 225 stipule les conditions de recours afin d'obliger les structures à opérer les injonctions ;

- **Les lois de transition énergétique pour la croissance verte de juillet 2015** : elles ont pour but de favoriser les énergies renouvelables en réglementant les émissions des gaz à effet de serre pour leur réduction. Le principe de son article 173 est de venir en complément de l'article 225 en mettant en avant l'obligation de *reporting* sur les actions impactant le climat. Le décret n°2016-1138, du 19 août 2016 vient intégrer la question du gaspillage alimentaire et sa gestion avec l'obligation de rendre public les risques encourus causés par le changement climatique ;
- **La loi de devoir et de vigilance du 27 mars 2017** : elle a pour but d'obliger les grandes entreprises françaises, en tant que donneuses d'ordres, de veiller à la préservation de l'environnement et des droits humains durant toute la chaîne d'approvisionnement de leurs produits. Elle s'applique aux organisations ayant plus de 5000 salariés en France ou 10 000 employés si le siège social de l'entreprise est situé à l'étranger ;
- **La loi de Déclaration de Performance extra-financière DPEF d'août 2017** : elle a pour but d'augmenter le niveau d'exigence auprès des entreprises quant à leurs actions et politiques en matières sociales, environnementales et sociétales ; de permettre une

harmonisation des pratiques RSE ayant cours en Europe ; et de générer de l'adhésion aux recommandations émanant du G20 concernant les actions en matière de lutte contre le réchauffement climatique (Peretti, 2020) ;

- **La loi PACTE – Plan d'Action pour la Croissance et Transparence des Entreprises datant du 22 mai 2019** : elle a pour de renforcer la prise en compte par les entreprises des enjeux sociaux et environnementaux ; et de les aider à élaborer une nouvelle raison d'être. Cette loi incite les entreprises à privilégier les intérêts sociaux face aux intérêts des actionnaires.

Pour la RSE, les normes s'avèrent constituer un outil important dans sa quête d'uniformisation des règles pour les entreprises. Grâce à la RSE les entreprises définissent désormais leur stratégie en fonction des parties prenantes : les salariés, les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les ONG, les communautés locales.

La RSE prend en compte les impacts sociaux, environnementaux et économiques des activités d'une entreprise. La RSE aide les entreprises à améliorer leur compétitivité tout en les responsabilisant socialement vis-à-vis de tous les acteurs en interaction.

Malgré la multiplication des référentiels il peut s'avérer pour certaines entreprises la nécessité d'avoir recours à leur propre référentiel afin de procéder à leur *reporting*. Selon l'avis de la plateforme RSE (2019) ces entreprises pour procéder à l'évaluation de leur politiques RSE vont avoir recours à des outils comme : les tableaux de bord, la comptabilité sociale et environnementale, etc. Les entreprises procèdent au choix le plus pertinent pour leur Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) cela participe au processus de prise de décisions et des stratégies en faveur de la Performance globale. Cet outil de pilotage de l'entreprise a pour but d'amplifier la tendance à transparence sur les effets environnementaux, sociaux et sociétaux que leurs activités économiques produisent.

Selon l'avis de la plateforme RSE (2019) faire une articulation entre les outils, l'utilisation et les producteurs des données financières et extra-financière est un élément en faveur de l'imbrication des stratégies des entreprises de la RSE. Du prescrit nous nous intéressons donc à l'impact réel que les politiques RSE ont sur les stratégies de l'entreprise.

#### ***1.2.4 Influence de la RSE sur les stratégies et politiques de l'entreprise***

Selon Lépineux et al. (2016) les entreprises se classent selon deux approches principales qui détermineront leurs stratégies RSE. En effet une entreprise déjà très implantée développe une stratégie RSE qu'elle intégrera progressivement à la stratégie globale de l'entreprise. La

seconde approche concerne en l'occurrence les nouvelles entreprises qui base leur stratégie « de croissance » sur la stratégie RSE.

L'intérêt des entreprises dans le développement de stratégies RSE résulte des grandes crises qu'ont rencontrées les structures, comme avec l'accident industriel de l'usine AZF de Toulouse (Dejean et Gond, 2004). La question réside dans la nécessité de rassurer les consommateurs et le reste des parties prenante en exprimant une prise en compte des impacts sociaux, sociétaux et environnementaux au même titre que financiers (Porter et Kramer, 2006). Cependant il faut dans cette perspective que les actions RSE soient en cohérence avec les missions de l'entreprise. L'entreprise va devoir s'adapter et transformer ses pratiques afin de se rendre plus conforme à l'essence de la RSE ; elle va devoir développer des stratégies qui vont irrémédiablement l'impacter mais dans une perspective de transformation de son image ; selon Dejean et Gond (2004) il est question de répondre aux exigences d'une entreprise socialement responsable. Les institutions vont engager des actions pour s'adapter à la société en faisant sienne les demandes et interrogations que sont sur le plan de la morale : « *La reconnaissance des dimensions sociétales de l'activité de l'entreprise passe nécessairement par une réflexion sur la place de l'entreprise dans la société* » (Dejean et Gond, 2004, p.8). Il s'agit notamment selon Porter et Kramer (2006) pour les entreprises dans leurs investissements envers les stratégies RSE d'être dans une approche stratégique et/ou protectrice. Ces deux approches sont adoptées en fonction de besoins bien distincts. Lorsqu'une structure développe une stratégie protectrice l'objectif pour l'entreprise est alors de pouvoir réduire les aspects négatifs que ses actions et pratiques produisent sur les parties prenantes et la société tout en développant des actions favorables envers ces mêmes parties prenantes. Selon Lépineux et al. (2016) ces actions en faveur des parties prenantes peuvent résulter de pressions ou de contraintes. Les demandes de plus en plus croissantes des consommateurs de produits respectant l'environnement constituent une opportunité stratégique pour les entreprises.

L'approche stratégique, quant à elle, lorsqu'elle est adoptée donne à l'entreprise l'opportunité de construire des dispositifs RSE qui lui octroient des bénéfices vis-à-vis de son environnement interne et externe et surtout permet une valorisation avantageuse dans son secteur. Cette conception rejoint celle d'Arrow (1973) qui exprime que la RSE dans son utilisation doit servir à la correction des impacts négatifs que le marché produit. Les valeurs partagées entre l'entreprise et la société sont une opportunité pour la première de développer des pratiques RSE. Cette création de valeur partagée permet une création d'avantage concurrentiel, ce qu'on ne trouve pas dans la RSE. Cette création de valeur partagée est nécessaire dans l'élection de choix

en termes de management. Elle est l'opportunité de procéder à une articulation entre la création de valeur financière et valeur client. Cette démarche s'inscrit pour Porter et Kramer (2011) dans un objectif de gain de légitimité.

Afin de permettre une création de valeur partagée dans une situation de stratégie RSE, Porter et Kramer (2011) explicitent la nécessité d'avoir recours à trois leviers essentiels : en premier lieu le besoin de considérer d'une autre manière ses produits et marchés, pour le deuxième critère il s'agit de la refonte de sa chaîne de valeur et pour finir le besoin d'intégrer un cluster local qui permettra de créer un lien avec les partenaires pouvant être impliqués et impacter par leurs actions et donner un avantage concurrentiel à l'entreprise. Lépineux et al. (2016) expriment que cet écosystème local se servira des compétences des parties prenantes pour développer une stratégie à connotation positive. Ces auteurs intègrent un quatrième élément qui est une élaboration de divers modèles de revenus dont le but est d'arriver à satisfaire une nouvelle niche de clients avec une proposition de nouveaux innovants. Ces éléments s'inscrivent pour l'entreprise dans une vision de création de performance multidimensionnelle pour l'entreprise.

Le concept de responsabilité sociétale aujourd'hui est bien installé dans le paysage entrepreneurial mondial, y avoir recours est désormais compris comme nécessaire. On comprend que la RSE joue un rôle prépondérant dans les rapports que les partenaires ont vis-à-vis des institutions et qu'il est même considéré comme un avantage. Elle induit cependant quelle structure dans son modèle de gouvernance se doit d'être ouverte et intégrer ainsi les partenaires qui sont en jeu dans la stratégie des entreprises. Dans cette perspective il est alors nécessaire de présenter ce qu'induit une ouverture de la gouvernance des entreprises en l'explicitant en démontrant ces effets.

### ***1.2.5 Influence de la RSE sur la gouvernance des entreprises : influence des PP<sup>1</sup>***

Les concepts de gouvernance d'entreprise et de RSE sont désormais perçus par les chercheurs comme étroitement liés avec un rôle déterminant attribué à la gouvernance d'une entreprise en faveur de la RSE en permettant en l'occurrence à l'entreprise de combiner ses attentes économiques et les intérêts en termes sociaux et environnementaux (Brédart et al., 2019).

L'implication d'autres acteurs dans la gouvernance managériale des entreprises est vue par Uzan et Condomines (2010) comme étant la volonté des structures *qui « recherchent le*

---

<sup>1</sup> PP : Parties Prenantes



*changement organisationnel permanent en réalisant des économies de coordination managériale en termes de persuasion et en déléguant aux salariés le soin de s'autoréguler face au changement* » (p.1). Cette démarche vient opérer une transformation importante en conférant à la gouvernance managériale un caractère de partage et d'horizontalité des décisions entre les différents partenaires : « *très largement, la RSE est aujourd'hui comprise comme un ensemble de discours et de pratiques qui œuvrent pour un élargissement du nombre des parties prenantes à la gouvernance de la firme et qui constituent de ce fait, une remise en question du modèle actionnarial, moniste de gouvernance* » (Dupuis, 2008 p.69). L'entreprise se donne comme mission de prendre en compte les attentes de ses différentes parties prenantes dont ses salariés. Une politique de RSE pertinente se doit désormais d'être construite dans une perspective de coopération entre les diverses parties que Brédart et al., (2019) présente comme nécessaire.

Pour comprendre ces transformations nous présentons la structure originelle de la gouvernance qui était portée par le conseil d'administration et ses membres dirigeants. Ensuite nous essayerons de comprendre comment les parties prenantes ont intégré la gouvernance des entreprises et l'impact que cela produit sur chacun des acteurs.

#### **a) Le concept de gouvernance d'entreprise**

Les entreprises de prime abord sont gouvernées dans la perspective de faire du profit et de construire une valeur financière importante ; Dupuis (2008) exprime que la responsabilité des dirigeants dans cette perspective est en direction des seuls actionnaires.

Perçu comme à l'origine de la gouvernance d'entreprise, dans les recherches scientifiques, les travaux de Jensen et Meckling (1976) permettent de comprendre la théorie de l'agence qui la sous-tend et d'avoir ainsi une lecture de la gouvernance plus claire. Cette théorie a été élaborée afin d'expliquer les relations d'agence au sein des entreprises et l'apport de la théorie afin d'expliquer les difficultés de financement des organisations. La théorie de l'agence vient désigner le contrat que passent entre eux les dirigeants autrement dit les « *mandants* » et le salarié qui sera appelé l'agent. Cette délégation de pouvoir du mandant vers l'agent autorise ce dernier à prendre les décisions nécessaires pour réaliser ses actions. Dans son appréhension la théorie de l'agence repose sur trois piliers fondamentaux selon Jensen et Meckling (1976):

- l'entreprise se fonde sur le concept de contrat ;

- des hiatus et des conflits vont venir impacter les contrats dans leur application dont on peut retrouver les origines dans la recherche de satisfaction par les agents de leurs intérêts respectifs ou de groupes ;
- les agents vont se mettre en posture d'arbitrage de leurs intérêts afin de créer les conditions d'équilibre nécessaire.

Dans ce modèle de gouvernance la divergence d'intérêt entre agents et dirigeants fait prévaloir les intérêts des actionnaires ; cette forme actionnariale agit pour que tout soit mis en œuvre pour atteindre les objectifs et les intérêts des actionnaires. Aujourd'hui, on évolue vers une approche de la gouvernance qui est partenariale, ouverte aux différentes parties prenantes (Charreaux, 1997, Nordberg, 2008).

### **b) Une gouvernance ouverte : le modèle partenarial**

Les études actuelles mettent en lumière le clivage entre deux modèles principaux de gouvernance (actionnariale et partenariale) avec une tendance plutôt au type partenarial qui détermine que les parties prenantes deviennent le maillon important du processus.

La RSE dans son essence pousse à aller vers les modèles partenariaux car elle se fonde sur la mise en avant des parties prenantes et donc d'une réelle coopération. Le rôle des instances de gouvernance de l'entreprise devient primordial dans l'implémentation de la RSE et nécessite notamment que les membres du conseil d'administration doivent intégrer une part d'expertise en matière de responsabilité sociétale de l'entreprise (Perez, 2005 ; Brédart et al., 2019). La bonne gouvernance de l'entreprise se déploie désormais dans une articulation fructueuse entre les membres du conseil d'administration et des parties prenantes de l'entreprise.

La théorie en faveur de la gouvernance partenariale est renforcée par les travaux de Freeman (1984) notamment dans son ouvrage « *Strategic management : A Stakeholder Approach* » dans lequel il est démontré la remise en cause du modèle au seul profit des actionnaires ou autrement dit contre les « *autres parties prenantes* » (Uzan, 2012, p.177). Selon Rasolofo-Distler (2010), les parties prenantes peuvent être définies comme des groupes dont l'appui est nécessaire à l'existence de l'entreprise. Ce modèle permet à la fois une mutualisation des décisions mais aussi des effets engendrés par ces décisions sur les pratiques en cours ; la coopération est érigée en recours dans la construction des intérêts communs mais aussi trancher lors des dissensions : « *La gouvernance s'intéresse ainsi aux relations que l'organisation entretient avec ses nombreux partenaires (les stakeholders) pour lui permettre d'atteindre ses objectifs. Ce sont*

*précisément ces relations et la prise en compte des attentes des principaux acteurs impliqués qui nous intéressent dans le cadre de cette communication »* (Saulquin, J-Y, 2008, p.4). Dans cette perspective, il s'inscrit entre le manager et les parties prenantes un rapport interactionnel qui met en évidence la transversalité des décisions : *« l'interaction apparaît comme un procédé privilégié de structuration dynamique de l'organisation par lesquels des pratiques, des règles et des ressources managériales nouvelles s'instituent »* (Uzan et Condomines, 2010. p. 3). Les principes directeurs édictés de l'OCDE viennent renforcer l'idée d'interaction entre les instances dirigeantes des structures et des autres parties prenantes dans une dynamique de favorisation des intérêts de chacun en leur offrant une possibilité de délégation des responsabilités.

Il devient nécessaire de construire cette gouvernance à vocation partenariale efficiente en donnant une opportunité productive à chacun des acteurs dans une dynamique de respect des dimensions prescriptives et normatives instituant les conditions d'application de la gouvernance. La nécessaire articulation entre les intérêts financiers des actionnaires et la *« création de valeur globale »* prenant en compte parties prenantes, constitue le fondement de cette gouvernance partagée (Pluchart, 2012, p. 167). Persais (2013) et Clarke (2007) partagent cette idée de l'importance de la convergence des intérêts et qu'ils ne sont pas simplement d'ordre économiques mais plutôt multidimensionnels.

Pour instituer les moyens en faveur d'un construit commun des intérêts on retrouve les politiques issues de la RSE qui permettent de prendre en compte toutes les dimensions et leur donne un poids et des cadres. On comprend les difficultés qui s'imposent dans la mise en place d'une gouvernance partenariale qui nécessite de trouver en permanence les points d'équilibre entre les intérêts, en se référant à l'idée que les parties prenantes *« se définit au regard des intérêts convergents qui divergent des intérêts convergents venant caractériser les autres parties prenantes »* (Pesqueux, 2012, p. 159). Les difficultés qu'une structure va rencontrer ont des conséquences sur tous les acteurs de la société (pertes d'emplois ou de contrats). Selon Perez (2003), on n'est plus dans la logique des années 1960, 1970 où il était considéré que seules les pertes financières subies par les actionnaires prévalaient. Ainsi il est primordial de créer les conditions permettant d'articuler les intérêts dans une convergence des objectifs : *« il n'existe que des individus propriétaires de facteurs qui entrent dans des rapports contractuels. La seule question pertinente est celle de la forme des rapports contractuels interindividuels »* (Coriat, Weinstein, 1995, p. 97). Cela constitue une difficulté notable dans l'idée où le

fondement pour la gouvernance, axée sur le partenariat, est de créer des situations d'équilibre qui favoriseront des objectifs multiples.

La question de la performance vient trancher le positionnement envers la RSE et le modèle de gouvernance. Les entreprises qui s'engagent dans une gouvernance partenariale doivent y trouver un intérêt et un apport positif vis-à-vis de son secteur d'activité (Sentis, 2012). L'implication dans des politiques RSE et une gouvernance partenariale peut s'avérer non opportun pour un actionnaire au vu d'un rapport bénéfice/perte financier non favorable ; alors les managers peuvent trouver un intérêt à une performance élargie. Pour qu'une entreprise soit durable Martinet (2008) met l'accent sur la nécessité d'avoir recours à l'équité comme critère de gouvernance, développer ainsi les stratégies de l'organisation en intégrant la justice dans les prises de décisions.

Après le constat de l'évolution du modèle de gouvernance de la structure actionnariale vers le partenarial qui introduit les parties prenantes dans les processus de décisions, il est opportun de comprendre par quels leviers et selon quelles modalités une gouvernance partagée se met en place. A travers la littérature, les chercheurs mettent en évidence l'importance dans les entreprises d'avoir recours à un modèle de gouvernance partenariale et surtout de comprendre les moyens pour les mettre en place (Rasolofo-Distler, 2010). Cette littérature permet de connaître les leviers dont les structures peuvent jouir avec l'ouverture du conseil d'administration et la valorisation d'une chaîne informationnelle en direction des parties prenantes. Lorsqu'on parle de prise de décision au sein d'une entreprise, on pense directement au conseil d'administration qui gère la vision et les objectifs qu'une structure se fixe. De par ce fait il est également en charge des politiques RSE mises en place et doit créer et encourager les moyens à affecter dans le cadre d'une dynamique de firme responsable. Selon Persais (2013), le conseil d'administration joue un rôle primordial dans les transformations que vont engendrer une entreprise s'impliquant dans une démarche partenariale. Les conseils d'administration en l'occurrence ont un effet positif sur la RSE, notamment à travers leur influence sur le management de l'entreprise, les *reporting*, le pilotage et la mesure (Rasolofo-Distler, 2010).

L'autre pendant important dans ce modèle de gouvernance concerne le processus informationnel qui s'ouvre aux parties prenantes (Persais, 2013 ; Freeman, 1984). Ces modes de communication prennent des formes diverses comme dans les différents *reporting* que l'entreprise élabore ; ils peuvent servir à faire non seulement un état des lieux sur ses politiques et ses pratiques mais aussi à permettre de nouvelles transformations à mettre en œuvre. Ainsi,

Pluchart (2013) détermine que la gouvernance donne l'orientation à la communication non seulement de la performance à dimension financière mais aussi extra-financière. Le rapport de l'ORSE (2010), sur la prise en compte des parties prenantes dans les processus de *reporting* de développement durable met l'accent sur cet engagement que l'entreprise se doit de faire « *cet engagement peut aller de l'effort de communication au lancement d'initiatives plus marquées au niveau du groupe, montrant que l'accent est mis sur telle ou telle partie prenante, apparaissent incontournable au regard de l'activité et de la stratégie de l'entreprise* » (p.11). La communication a différents buts et s'adapte aux attentes des acteurs en s'inscrivant dans les préoccupations stratégiques de l'entreprise.

On retrouve plusieurs modes permettant aux parties prenantes de s'engager dans le fonctionnement de l'entreprise :

- en premier lieu il est utile que les instances dirigeantes mettent en place un circuit de communication avec la possibilité pour les salariés d'acquérir les informations sur les objectifs et les moyens que l'entreprise emploie ;
- en deuxième critère va s'instituer un échange au cours duquel une écoute des parties prenantes se met en place afin de favoriser une prise en compte de leur avis dans les décisions ;
- dans un troisième temps il s'agit à la suite d'une écoute mutuelle de créer une situation d'équilibre dans les attentes de l'entreprise et des parties prenantes en trouvant des réponses en faveur d'une transformation des pratiques.

Ces processus que la table ronde de l'ORSE met en évidence sont le moyen de créer la compréhension du processus décisionnel et d'en permettre sa maîtrise par toutes les parties ; on les retrouve aussi en substance dans les travaux de Lempereur et Penvern notamment sur la recherche du consensus (2012).

La notion de discussion se fait plus prégnante dans cette configuration où la communication entre les différentes parties est capitale et sa construction va répondre à des modèles différents où le caractère des situations va engendrer un mode de communication différent, mais tous dans une dynamique de coopération et de consensus. Ce dialogue est d'autant plus important que les parties prenantes sont nombreuses et ont des attentes qui peuvent diverger, il revient au dirigeant d'assurer une articulation équilibrée entre ces attentes (Peyroux et al., 2019). Dans son analyse sur les rapports entre les entreprises et les parties prenantes, l'ORSE (2010) objective les critères qui régissent leur choix : « *la logique inhérente aux politiques RSE*

voudrait que les entreprises qui souhaitent dialoguer avec les parties prenantes choisissent celles qui ont une pertinence ou un impact sur leur cœur de métier. » (p.4). Dans une action de priorisation des stratégies, il s'agit pour l'entreprise de distinguer ses interlocuteurs en cartographiant ses parties prenantes afin d'identifier les attentes de chaque groupe d'acteur ; puis de procéder à une hiérarchisation des parties prenantes qui va permettre de construire une discussion plus productive et de permettre à chacun l'acquisition de valeurs plus pertinentes. Les travaux de classement des parties prenantes de Clarkson (1995) identifient deux groupes de parties prenantes, les groupes « *primaires et secondaires* ». Le groupe primaire, autrement dit premier, considéré comme nécessaire à la survie de l'entreprise est composé des actionnaires, clients, employés, fournisseurs et des institutions publiques étatiques ; le groupe secondaire, autrement dit en dernier dans les préoccupations, bien qu'exerçant une influence ne se trouve pas être fondamental pour la survie de l'entreprise, est composé par exemple des médias. Cette identification des parties prenantes est le préalable pour l'entreprise avant de penser à leur intégration dans sa stratégie et de procéder à des arbitrages entre-elles (Rasolofo-Distler, 2010). L'entreprise construit ensuite un panel de parties prenantes qui sera consulté sur les questions de RSE dans la mise en place de leurs politiques, son efficacité se trouve dans la pertinence de sa sélection qui va agir sur les stratégies de problématiques de développement durable. Ces panels sont les moyens pour l'entreprise de renforcer ses politiques stratégiques et de gouvernance qui vont régulièrement être validés ou transformés afin de s'adapter à cette recherche d'équilibre entre les attentes de tous les acteurs. L'entreprise se fixe les objectifs d'intégration en mettant à contribution les différentes unités de gestion pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes et dans l'atteinte de la performance « multidimensionnelle » (Rasolofo-Distler, 2010). Pour rendre efficace l'engagement que l'entreprise prend, Capron et Quairel (2007) indiquent la nécessité d'intégration d'un système de pilotage de sa stratégie.

Afin d'aider les gestionnaires à évaluer leurs actes de gestion et l'atteinte des objectifs, la performance de l'entreprise est mesurée à travers des indicateurs financiers et non financiers et contribue à l'opérationnalisation de la RSE.

Nous allons ainsi à présent expliciter les dispositifs et outils permettant la mesure de la RSE.

### ***1.2.6 Mesures de la RSE***

Des apports de la plateforme RSE (2019), il est mis en exergue que la mesure de la RSE est complexe ; toutefois elle doit être opérée en la confrontant à l'utilisation qu'en font les acteurs pour que cela ait un impact positif sur la performance de l'entreprise. Il est également à retenir que la mesure de la RSE doit faire l'objet d'une approche commune en termes de référentiel. Cet élément est majeur pour tout objet subissant une action d'évaluation en raison de l'impact que cela engendre potentiellement sur le résultat qui pourrait différer selon l'individu qui procède à la mesure et la méthode qu'il utilise, comme en atteste de nombreux exemples de mesure. Ainsi, la banque de France participe à l'entreprise de mesure de la RSE sur ses volets financier et extra-financier dans la dynamique de cotation des entreprises à travers un questionnaire administré sur 3500 entreprises (Plateforme RSE, 2019). Cette enquête peut relever un biais en raison de la capacité technique plus importante des grandes entreprises qui ressortent les mieux cotées. Nous comprenons que l'expérience d'une telle opération et l'expertise des évaluateurs influencent en somme l'étude dont la lecture doit en tenir compte. Une bonne politique RSE génère un impact sur beaucoup d'entreprises en termes de financement et d'investissement ainsi que nous pouvons le constater dans la charte de la Banque publique d'investissement (Bpifrance). Cette dernière favorise les structures en fonction de leur engagement RSE en procédant à une analyse extra-financière des domaines ESG (environnement, social et gouvernance). Cela ne ferme la possibilité aux structures ayant une moyenne notation d'avoir accès au financement en les faisant s'engager dans une démarche d'évolution de leurs politiques RSE (Plateforme RSE, 2019).

D'autres instituts émettent des évaluations des mesures RSE en proposant un classement par pays ; comme par exemple, l'ONU à travers le *SGD Index* qui propose un classement des pays en fonction de la mise en œuvre des mesures des Objectifs de Développement Durable (ODD) qui sont émises par l'ONU. Le classement RESPECO (*Responsible Economy*) cet indice est composé de six indicateurs qui abordent les thèmes de : l'environnement, du droit du travail et de la réglementation sociale, de la liberté des médias, des inégalités et de la corruption. Dans le classement datant 2019 les dix premières places sont préemptées par les pays d'Europe du Nord et de l'ouest. En ce qui concerne le continent africain le Burkina Faso trône à la 32<sup>ème</sup> place, et le Sénégal à la 38<sup>ème</sup> place et le Mali à la 109<sup>ème</sup> place perdant ainsi des places par rapport au classement précédent (105). La lecture de ce classement doit être faite en mettant en lumière le rôle des institutions étatiques qui influent en instaurant une dynamique positive ou non ; ainsi par exemple, la ratification ou la non ratification des conventions internationales expliquent l'évolution des pays dans leur engagement RSE. En sens inverse, la norme ISO 26 000, qui est un référentiel composé d'indicateurs abordant les volets environnemental, social, sociétal et

économique de la RSE, utilisée comme outil de régulation de la RSE en Europe, est prise en main au Mali par les entreprises elle-même dans une action de volontariat sans injonctions étatiques.

Outre la mesure globalisée de la RSE par les institutions étatiques et internationales, il existe des politiques des entreprises pour produire une évaluation à destination de leurs parties prenantes. Cette action contribue à la lisibilité et à la transparence des actions qui sont menées pour tenter d'éviter l'écueil d'une lecture trop complexe qui peut être due à une multiplication des documents dédiés à la communication de la politique RSE. La publication des *reporting* RSE en Europe et particulièrement en France est de plus en plus soumise à une certification par un organisme tiers indépendant qui va juger de la fiabilité des données. Toutefois en France cette disposition est règlementée par le code du commerce à travers son article L. 225-102-1 de la loi de grenelle 2, intitulée 'Environnement : engagement national pour l'environnement : *« Les informations sociales et environnementales figurant ou devant figurer au regard des obligations légales et réglementaires font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant, selon des modalités fixées par décret en Conseil d'Etat. Cette vérification donne lieu à un avis qui est transmis à l'assemblée des actionnaires ou des associés en même temps que le rapport du conseil d'administration ou du directoire. »* (2014).

En conclusion, pour évaluer leurs démarches RSE les entreprises peuvent avoir recours, de façon complémentaire, à des outils construits par des institutions internationales ( GRI, ISO 26 000, ODD) ou des outils proposés par des chercheurs et des consultants ( Balanced Scorecard, la Triple Bottom Line).

Nous avons présenté la RSE en France dans un tableau qui brosse les caractéristiques qui lui sont particulières. Cette présentation est particulièrement opportune en raison de son influence sur une RSE africaine et en particulier malienne, en raison des liens qui sont multiples ; héritées d'une histoire commune, les pratiques de RSE s'inspirent souvent de celles qui se développent en France. Nous nous proposons ainsi dans la suite de présenter les spécificités que présentent la RSE dans le continent africain et au Mali en particulier.

Nous nous proposons ainsi maintenant de présenter les spécificités que présentent la RSE dans le continent africain et au Mali en particulier.

### **1.3 Origines de la RSE en Afrique et au Mali**

Nous faisons une discrimination dans l'approche de la RSE au même titre qu'il en existe une matière de management car deux visions se confrontent. La première qui est universaliste



indique que le contexte dans lequel s'opère le management a une influence relative (Levitt, 1983). La seconde approche est celle de la contingence qui spécifie que le contexte a une forte influence sur le management (Tayeb, 1987). Dans notre appréhension de la RSE africaine nous tenterons de comprendre dans quelle mesure les deux types d'approches se confrontent vis-à-vis du contexte.

Pour opérer une lecture de l'approche de la RSE par les pays africains nous faisons d'abord une vue globale sur le continent, puis sur la sous-région ouest africaine et enfin sur le Mali qui constitue notre cas de recherche. Les pays africains ne sont, en effet, pas logés à la même enseigne en matière de démarche RSE, car certains ont des outils législatifs, normatifs et des référentiels qui permettent de construire des politiques communes. De ces pays nous avons d'un côté, ceux qui sont les plus avancés comme le Burkina Faso qui fait office de figure de proue, le Sénégal, le Gabon ou encore le Maroc, sont ceux qui ont emboité le pas, mais tous dans le cadre d'une volonté partagée des institutions étatiques et des entreprises pour élaborer des outils et évoluer rapidement. De l'autre côté, nous avons les pays comme le Mali et le Niger qui ont mis en place des politiques RSE principalement grâce à l'initiative des entreprises.

Selon Thiery Téné (2019), l'émergence de la RSE en Afrique s'explique par quatre raisons principales :

- l'obligation qu'ont les grandes entreprises multinationales de publier dans leurs rapports extra-financiers leurs actions dans leurs filiales ;
- la sensibilité grandissante des classes moyennes africaines aux questions sociales et environnementales ;
- l'exigence émanant des financiers d'une bonne gouvernance de la part des entreprises ;
- un développement du patriotisme africain qui voit une volonté de développement ciblé sur le territoire (des chercheurs comme Boukari-Yaraba, A, 2014 parle plutôt du concept de *Panafricanisme*).

La RSE en Afrique est vue selon deux approches principales selon Wong (2020) : que la première est dite occidentale dont le véhicule sont les multinationales. La seconde approche est une RSE dite africaine qui a comme fondement les valeurs et les pratiques dont les origines remontent avant la colonisation et la mondialisation. Ainsi la pratique de la RSE en Afrique est fortement impactée selon l'approche choisie et conditionne aussi les outils et la réglementation utilisés pour inscrire la stratégie RSE.

### ***1.3.1 Définition de la RSE africaine à travers son impact sur la société***

Wong (2020) définit la RSE africaine comme d'un processus d'hybridation présent tant dans les entreprises multinationales que dans celles authentiquement africaines. En cela c'est une coexistence de pratiques de RSE qui mixent des influences occidentales, asiatiques et surtout africaines. Cette approche fait d'autant plus sens quand les organisations s'ouvrent au management interculturel.

Dans un territoire similaire au Mali dans le profil des populations et des entreprises le Sénégal dont Fatou Diop Sall et Bruno Boidin (2019, p. 89) expriment la vision de la RSE : *« au Sénégal, pays d'Afrique de l'Ouest où les actes individuels sont ancrés dans les valeurs sociales et communautaires, et où le cadre institutionnel et économique influence le choix des entrepreneurs et de leur organisation. La prise en compte de ces facteurs de contingence nous permet de mieux comprendre de quelle façon les pratiques sociétales ou environnementales des entreprises sont perçues par les parties prenantes proches de l'entreprise et par les dirigeants eux-mêmes »*. Cette approche doit être complétée d'une part par une nécessaire prise en compte des valeurs issues de la société, et non seulement axé sur les considérations stratégiques ; et d'autre part, par la prise en compte des inégalités qui peuvent subsister entre les entreprises au vu de leurs capacités économiques qui ne leur permettront pas d'allouer les mêmes moyens pour développer et déployer les politiques RSE.

Selon Wong (2020), il faut valoriser le modèle interculturel de la RSE en Afrique et pour cela il convient de respecter les dynamiques culturelles et surtout d'éviter de les mettre en opposition aux pratiques occidentales, qui importées n'ont pas plus de pertinence car ne possédant pas de fondement culturel sur le territoire. Pour l'auteur, la RSE qui est une hybridation des pratiques s'exprime par les concepts de singularisation et d'universalisation. En effet la singularisation se construit à travers les particularités du territoire d'implantation tandis que l'universalisation est due au contexte de mondialisation dans lequel s'inscrivent aujourd'hui les entreprises. Prendre en compte ces deux concepts dans la compréhension de la RSE en Afrique, c'est considérer que les valeurs et les pratiques qui sont en jeu sont africaines mais que le positionnement de l'entreprise peut la conduire à intégrer des savoir-faire internationaux. La singularité est importante dans l'évaluation des pratiques car elles sont liées au territoire ; ainsi, une RSE sénégalaise ne sera pas la même dans ces pratiques qu'une RSE malienne. Les entreprises tendent vers des actions RSE en prenant en compte les avantages et les difficultés que cela peut comporter ; ainsi la structure opère une nécessaire articulation entre les préconisations RSE et le terrain de déploiement. Pour beaucoup de chercheurs abordant la RSE

en Afrique prendre en compte les dimensions culturelle et territoriale est essentiel pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes (Kamdem, 2002).

Cependant la confrontation des territoires aux différentes pratiques RSE permet une universalisation, ces dernières en intégrant des pratiques internationales mais aussi en exportant des pratiques singulières territoriales vers d'autres contrées, les faisant reconnaître comme « bonne pratique ». Selon Ntsonde et Aggeri (2017, p.11), il y a un enjeu fort à la RSE en Afrique qui « *est de concevoir un nouveau modèle de responsabilité qui inclut à la fois les perspectives collective et individuelle ainsi que les singularités contextuelles des pays africains, comme la forte interdépendance existante entre les enjeux sociaux et environnementaux* ». L'approche de la RSE en Afrique est ainsi plus que jamais en faveur de l'hybridation des pratiques.

Quoiqu'il en soi, « *L'entreprise africaine, qu'elle soit filiale de multinationale, publique ou privée, petite, moyenne ou grande, etc. ne peut pas renoncer aux avantages multiples qu'elle attend de ses actions de RSE (fidéliser sa clientèle, étendre son marché, améliorer son image organisationnelle, créer les conditions d'une croissance durable, etc.* » (Kamdem, 2015).

### **Les pratiques RSE en Afrique**

Certains travaux qui ont été menés permettent de faire un état des lieux des pratiques de RSE dans certains pays Africains. Selon le secteur d'activité de l'organisation les pratiques et politiques peuvent prendre des formes différentes. Une étude menée sur les entreprises forestières au Cameroun indique que la pratique de la RSE est en même temps volontariste et contraignante du fait des réglementations nationales et internationales. Les entreprises forestières développent plus d'actions que ce qu'exige la réglementation notamment en faveur des populations locales (Berock et al., 2016). Cette prise en compte des parties prenantes est théorisée par Mayuto et Aihounhin (2020) comme étant une obligation de l'entrepreneur en Afrique vis-à-vis de la société civile. Selon Ongbwa (2018), le secteur bancaire en Afrique participe grandement à la responsabilité sociétale des entreprises notamment à travers ses engagements en faveur de la finance verte. En effet plusieurs banques développent des initiatives, comme par exemple le groupe ECOBANK qui développe des pratiques conformes aux Principes d'Equateur et adhère à la *Global Reporting (GRI)*. Une donnée cependant est commune à toute cette diversité de la RSE : le rôle primordial des parties prenantes non seulement dans son avènement mais aussi dans sa mise en œuvre.

### **Avènement de la RSE au Mali**

Au regard du nombre très limité des travaux abordant la RSE au Mali nous avons procédé, en enrichissant notre présentation du concept sur ce territoire, à des entretiens exploratoires que nous avons eus avec des acteurs d'organisations. Cette approche nous permet de faire un état des lieux des pratiques de la RSE au Mali en combinant les résultats de nos entretiens avec ceux des recherches existantes, à notre connaissance. Nous avons procédé à deux entretiens de type exploratoire selon un guide d'entretien semi-directifs auprès de deux acteurs : le premier répondant issu du secteur minier et le second acteur issu du secteur bancaire au mois de mars 2020. Notre guide a abordé les thèmes suivants : 1) la genèse de la RSE au Mali, 2) les pratiques et 3) stratégies RSE des entreprises et la réglementation en cours au Mali (*cf. annexe 378*).

Officiellement il n'existe pas de date pour situer l'avènement de la RSE au Mali mais ce qu'il faut retenir, c'est qu'elle émerge au regard des revendications sociales et des différentes pressions que les entreprises notamment multinationales subissent : *« on peut valablement affirmer que la RSE a été réclamée par les peuples africains plus particulièrement les peuples ayant une faible économie dont le Mali »* (entretien Ex A1). Les entreprises qui ont été pionnières dans la mise en œuvre d'actions RSE au Mali ont eu à faire face à des pressions qui ont amené des changements de pratiques : *« face à cette pression interne mais aussi aux pressions internationales des organisations de défense des droits de l'homme, de la protection de l'environnement, les entreprises notamment les multinationales se sont vues dans l'obligation d'intégrer dans leur dispositif de gestion les normes RSE »* (entretien Ex A1).

Aborder la RSE au Mali, c'est l'interroger au prisme de son application dans les multinationales, les banques et secteur minier. Ce dernier est le seul secteur d'activité à ce jour qui dont la réglementation encadre de manière spécifique ses activités et contient clairement des obligations sociétales pour les entreprises. Selon Keita (2016), le code minier intègre des obligations en faveur du développement communautaire mais l'auteur met en avant cependant que les entreprises procédaient déjà à des actions volontaires de RSE vis-à-vis des parties prenantes.

Il faut cependant avoir une attention particulière lorsqu'on parle de la RSE au Mali ; en effet, il faut dépasser l'écueil de ne la RSE considérer que dans son aspect formel mais plutôt tenir compte des pratiques en cours dans les entreprises qui en respectent ses principes. Ainsi des entreprises développent des actions sociales et sociétales très fortes en cohérence avec la culture nationale du pays.

### **Pratique de la RSE au Mali**

Formellement la pratique de la RSE au Mali est très contrastée ; en effet selon le secteur et la taille de l'entreprise, le concept peut être évoqué ou pas. Nous pouvons ainsi constater que les entreprises du secteur pétrolier mais également celles du secteur du commerce n'ont pas les mêmes politiques ni les mêmes injonctions réglementaires, en matière de RSE.

Les travaux menés par Keita et al. (2020), permettent de comprendre que la perception et le rôle attribué à la RSE se classe selon deux typologies, à savoir symbolique et substantive : au sein de TPME malienne, la RSE est substantive car la conduite de ses activités est fortement empreinte des dimensions sociales et sociétales ; tandis que dans les grandes entreprises, la RSE est symbolique en raison de son inspiration universaliste, basée souvent sur la recherche d'une bonne réputation. La perception des salariés envers la politique RSE de leur entreprise induit un comportement productif ou non de leur part. L'implémentation de la RSE est une légitimation entre autres de l'engagement et de la fidélisation. Cet intérêt pour le développement de la RSE conduit les salariés à avoir une appréciation positive des efforts au sein de leur structure car l'entreprise est alors perçue comme se souciant de ses salariés. Le développement de la RSE dans les entreprises maliennes participe à une corrélation faite avec une recherche d'équité et d'éthique chez le salarié qui développera un sentiment de Bien-être au travail, de satisfaction et surtout un fort désir d'engagement et de contribution aux objectifs de l'entreprise (Keita et al., 2020).

Les raisons de l'engagement en faveur de la RSE sont diverses selon le secteur d'activité de l'entreprise, en effet, ce sont les principes de la RSE consacrés par la norme ISO 26 000 à savoir la transparence, la prise en compte de l'environnement, le respect de l'éthique et de la légalité, la prise en compte des intérêts triangulaires (investisseurs-état-communautés) et toutes les questions liées aux droits humains, qui dirigent les choix des entreprises. L'entreprise inscrit sa stratégie RSE en privilégiant les principes les plus pertinents dans la conduite de leurs actions.

Le Mali procède particulièrement en adaptant des outils dits d'intérêt de la collectivité en faisant une transition vers la RSE ; cela est singulièrement avéré pour le secteur minier avec les pratiques mises en œuvre par des entreprises minières comme *Randgold* Ressources Mali, *Anglogold* Ashanti Mali, *AfricMines* SA, etc. Ces structures ont construit des politiques RSE pour répondre à l'obligation de rendre compte de leurs impacts sur la population relevant de leur environnement direct. En effet la production d'or a induit beaucoup de pollution des terres, ce qui impacte directement les populations en les privant de leur arables donc leurs ressources économiques. Le rôle des entreprises minières dans le développement de la RSE au Mali est

primordial : « *les entreprises minières sont beaucoup plus en avance en matière de RSE au Mali comparé aux autres secteurs. Cela s'explique par la nature même de l'activité qui suscite assez de revendications mais aussi du fait qu'il s'agit généralement de métaux précieux, l'or dans le cas du Mali, dont l'exploitation a des impacts très importants sur l'environnement mais aussi sur la santé humaine* » (entretien Ex A1). Les effets sur la santé ont également été mis en exergue à travers des études et ont conduit les structures à revoir leurs pratiques pour réduire considérablement leurs impacts. Toutefois le rapport de la Fédération Internationale de ligue des Droits de l'Homme (2007), soutient que les entreprises d'exploitation minière se cachent derrière une mise en scène de leur RSE pour obtenir des réductions fiscales tout en violant leurs engagements en faveur de leur responsabilité. Le rapport d'Oxfam (2004) indique que l'exploitation minière a eu un impact économique au niveau national, régional et communautaire en développant de la richesse et des activités commerciales mais avec des lacunes importantes sur les questions sociales, économiques, sociétales et environnementales. Il est fait état des conséquences négatives sur les valeurs culturelles traditionnelles, l'émergence de conflits et de maladies, les disparités économiques et la perte de terres cultivables. Les spécialistes Samba-Diene et Sylla (2015) préconisent une approche communautaire pour amoindrir les impacts des activités minières pour la raison qu'il est plus facile de tenir compte des éléments de contingence. Coulibaly (2019) va dans le même sens, en explicitant que du fait l'absence de mécanismes juridiques suffisamment contraignants, le respect des obligations en matière de développement social durable reste du domaine du bon vouloir des entreprises minières ; et la seule perspective lui paraît être également d'associer les communautés locales aux différents projets de développement durable.

Après la présentation d'une pratique polymorphe de la RSE, nous nous interrogeons sur les différentes réglementations qui tendent à encadrer les pratiques socialement responsables des entreprises.

### ***1.3.2 Cadre réglementaire et législatif***

L'implémentation de la RSE ne connaît le même stade de développement en Afrique, les pratiques évoluant en effet selon les exigences nationales au gré des initiatives politiques notamment. Nous présentons en premier lieu une vision non exhaustive de l'esprit de la réglementation en Afrique (a) puis, dans un second temps la législation malienne s'inscrivant dans une dynamique RSE (b).

### **a) Cadre réglementaire en Afrique**

Les contextes juridiques en faveur de la responsabilité des entreprises diffèrent en Afrique selon la réalité du terrain. En effet selon la particularité des secteurs, les contraintes prescriptives ne concernent pas les mêmes volets. Les règles en matière de gouvernance et de RSE sont en évolution depuis plusieurs années, en lien particulièrement avec les transformations importantes des réalités économiques des différents pays.

Les normes de bonne gouvernance et de RSE ont d'abord émergé afin d'instituer des relations d'affaires prenant en compte des préoccupations d'ordre sociétale entre les acteurs locaux et internationaux (Daouda, 2014). Pour les grands groupes, la standardisation des normes internationales et l'obligation de mise en œuvre de politiques RSE par les sociétés mères européennes au sein de leurs filiales en Afrique, ont impacté la législation sur les actions RSE. Les politiques publiques africaines ont aussi évolué simultanément afin de présenter des normes et exigences en matière de responsabilités auprès des entreprises ; le but de ces actions étant entre autres, de présenter une attractivité et une sécurité des investissements sur les marchés, particulièrement pour le secteur bancaire.

Les régulations et exigences RSE en Afrique se sont construites au gré de plusieurs initiatives tels que le forum RSE de Bamako en 2007 organisé par le CNPM (Conseil National du patronat du Mali) et BIT (Bureau International du Travail) ou encore les assises de Casablanca (2018) en faveur d'une orientation vers le développement durable. Plus globalement, les actions s'inscrivent dans la déclaration de Johannesburg sur le développement durable en 2002, au cours d'un sommet organisé par les Nations Unis, appelant les acteurs du secteur privé à conduire leurs activités en y intégrant plus d'équité et de durabilité. La RSE en Afrique connaît un développement avec le projet d'obligation de *reporting* formulé par l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) (2017) à l'endroit des entreprises qui devront désormais fournir les informations financières et extra-financières (Wong et al., 2011).

### **b) Cadre réglementaire au Mali**

La réglementation au Mali, bien que n'intégrant pas explicitement la notion de RSE, présente cependant des dispositifs qui intègrent des éléments en phase avec l'esprit de la RSE. On en retrouve déjà les premiers éléments dès le 13<sup>ème</sup> siècle avec l'empereur Soundjata Keita qui établit la charte civile le « *Kurukan fuga* » dont les 44 articles intègrent des aspects économique,

juridique et environnemental. Le souci de la protection de l'environnement à perdurer dans le temps et s'est inscrite dans les différentes lois édictées dans le pays.

Le fondement suprême dans lequel nous retrouvons les éléments en faveur de la RSE est la constitution même du pays. La constitution du Mali datant de 1992 intègre les questions sociales, sociétales et environnementales comme étant primordiales : « *le peuple souverain du Mali... s'engage à l'amélioration de la qualité de vie, la protection de l'environnement et du patrimoine culturel* » ; elle ouvre la voie vers les lois nationales et internationales en faveur de la protection de l'environnement et des individus. La législation malienne regroupe des textes qui abordent les principes de la RSE notamment sur les volets sociaux, sociétaux et environnementaux ; nous les présentons de façon non exhaustive.

### ***Volet social et la RSE***

Ce volet qui concerne les obligations liées aux salariés au sein des institutions est principalement régi par le code du travail. Datant de 1992, la loi n°092-020 encadre les relations entre les employeurs et les employés en édictant les droits et les devoirs de chacun vis-à-vis les uns des autres notamment avec l'interdiction du travail forcé ou obligatoire, les discriminations dans l'emploi et la rémunération, de nature notamment sexuelle, sociale ou ethnique. Elle consacre aussi le droit à la formation, au congé et à une évolution de carrière pour le salarié. Ce code est aussi adossé aux 34 conventions de l'OIT que le Mali a ratifiées car elle en est membre depuis 1960. Il revient aux entreprises de respecter dans leurs pratiques ces différentes règles sous peine de sanctions.

### ***Volet environnemental et la RSE***

Le volet environnemental est très riche dans la législation malienne car depuis les années 1980 le Mali a fait face à des crises environnementales avec les grandes sécheresses qu'elle a connues, des politiques ont vu le jour pour lutter contre la désertification. Dans le cadre de la politique nationale de protection de l'environnement, en 2008, une loi précise l'obligation pour des infrastructures classées, comme les chantiers et usines, d'atténuation de leurs risques sociétaux et environnementaux pouvant être engendrés par leurs activités. Deux dispositifs accentuent la pression de l'obligation sur les entreprises dans la prise en compte de leurs effets négatifs ; à savoir la loi relative aux pollution dite « *Etude d'Impact Environnemental et Social* » (EIES) qui donne injonction aux projets d'implantation de procéder à une étude d'impact environnemental et social, notamment dans les secteurs industriel, agricole ou minier.



Le secteur minier qui connaît une réglementation renforcée qui lui est propre en matière de responsabilité sociale avec la loi<sup>2</sup> de 1999 portant le nom de code minier. Ce code donne comme injonction aux entreprises minières l'obligation de prendre en compte les effets négatifs sur l'environnement et d'assumer leur impact sur l'environnement. En 2019, l'obligation de *reporting* environnemental apparaît avec la révision du code minier devant mettre en exergue les incidences environnementales survenues et les travaux pour réparer les effets. Le second secteur qui connaît une réglementation spécifique est le secteur agricole avec la loi d'orientation agricole (LOA) de 2006 avec comme obligation pour les exploitations agricoles d'une bonne gestion des ressources naturelles et de la protection de l'environnement.

Le Mali dispose certes d'un arsenal qui pourrait contribuer à construire une RSE malienne encadrée par la réglementation des institutions étatiques. Il faut cependant reconnaître qu'à ce jour elle est surtout le produit des entreprises dans un acte volontaire ou d'obligation pour les filiales de groupes multinationales qui sont présents sur le territoire.

### ***1.3.3 Influence des multinationales dans l'avènement de la RSE***

Il est évident que les entreprises étrangères soient beaucoup plus en avance en matière de RSE en raison des pratiques plus anciennement ancrées dans les pays d'origine. La forte présence des groupes multinationales provenant de pays comme la France, le Canada, l'Afrique du Sud, le Maroc et la Chine en raison de leur devoir de vigilance à l'égard de leur filiales ou fournisseurs confère ainsi un rôle prépondérant dans la construction de la RSE au Mali. Les secteurs les plus en pointe dans les engagements RSE sont en premier lieu le secteur minier, pétrolier, des télécommunications et du transport. Les entreprises étrangères sont incontournables dans l'intérêt que l'on peut porter à la RSE dans la recherche. Il est cependant intéressant de voir comment les firmes multinationales mettent en œuvre les exigences liées à la RSE tout en s'adaptant au contexte culturel et social du pays. Les entreprises implantées participent non seulement au développement économique du pays à travers des actions concrètes comme la création d'emploi mais aussi en développant des relations fortes avec les différentes parties prenantes issues de la communauté locale, en investissant dans des actions notamment en faveur de l'éducation, de la santé ou de l'accès à l'eau, en construisant des infrastructures pérennes (Chiadmi et Bouferas, 2016). Il ne faut pas oublier l'impact très important notamment sur la protection de l'environnement par ces groupes qui développent des actions fortes comme la lutte contre le changement climatique et la protection de

---

<sup>2</sup> Ordonnance n°99-032/P-RM du 19 août 1999

l'environnement dans le cadre de leurs actions en matière de développement durable. Toutefois, selon Daouda (2014), cette prégnance des multinationales dans le développement de la RSE est à nuancer car ces entreprises sont souvent mises en cause par les ONG pour la faiblesse de leurs engagements sociaux. L'auteur pose la question de la sincérité de ces multinationales et si cela ne revêt pas en réalité une dimension principalement communicationnelle.

#### **1.4 Conclusion chapitre 1 : Synthèses des concepts mobilisés autour de la RSE**

La RSE est devenue un outil incontestable dans les politiques menées par les entreprises aujourd'hui et est vue comme le moyen de « *tenir compte de l'environnement dans leur pratique* » (Acquier et Aggeri, 2007). Il est aussi important de retenir le rôle des entreprises dans la participation à la définition de la RSE, cette dernière permettant un impact sur leurs politiques et leurs transformations structurelles.

Les entreprises développent des stratégies RSE afin de faire face à des crises : « *La reconnaissance des dimensions sociétales de l'activité de l'entreprise passe nécessairement par une réflexion sur la place de l'entreprise dans la société* » (Dejean et Gond, 2004, p.8). Selon Porter et Kramer (2006), les stratégies RSE permettent à l'entreprise à la fois de réduire les effets négatifs de ses pratiques sur les parties prenantes et d'accroître sa performance. Outre la mise en place de politique de responsabilisation, la dimension partenariale de la gouvernance met en exergue le caractère informationnel des interactions dirigeants/salariés (Freeman, 1984 ; Rasolofo-Distler, 2010 ; Persais, 2013). Il est désormais question pour les entreprises d'instituer des modalités de collaboration et de concertation dans les transformations organisationnelles.

L'approche de la RSE en Afrique constitue un volet essentiel de notre recherche car elle nous demande d'adopter un positionnement clair. En effet, nous avons vu que le concept a évolué dans les travaux. Considérée au début comme une simple application et importation des multinationales (Téné, 2019) aujourd'hui grâce aux approches de singularisation et d'universalisation, la RSE en Afrique est perçue comme un concept hybride qui tient compte des réalités du territoire au sein duquel elle se déploie (Wong, 2020). Au Mali particulièrement, cette approche paraît pertinente tant la RSE y est protéiforme, en s'adaptant à la nature de l'activité de l'entreprise mais aussi à son territoire d'implantation.

Les concepts de responsabilité sociétale et de Justice organisationnelle se rejoignent sur plusieurs axes : l'engagement des salariés, le Bien-être des salariés, la performance des salariés et de l'entreprise. Dans nos concepts exposés dans les parties consacrées à nos deux mots clés, il est apparu que les entreprises qui se structurent dans un contexte de RSE agissent sur des leviers en faveur des salariés afin d'enclencher un processus pérenne de motivation et de productivité chez ces derniers. Le salarié se percevant dans un climat de Justice organisationnelle produit un engagement fort envers une entreprise qui développe des politiques responsables (Dessler, 1999).

## CHAPITRE 2 : Justice organisationnelle : présentation du concept construisant le sujet

### 2.1 Justice organisationnelle : ses différentes acceptions

Après l'appréhension que nous faisons du concept général de la Justice organisationnelle nous présentons les différentes approches et du concept de justice.

#### A) La justice : perception et processus

La compréhension de la notion de justice trouve son origine, selon Forsé et Parodi (2006), dans la philosophie avec la première conceptualisation qu'en donne Aristote au IV<sup>ème</sup> siècle à travers l'idée de « justice distributive » qu'il renvoie à la notion de « *partage équitable des biens d'une communauté* » en référence au concept de l'éthique qu'il développe ; on retrouve ici la fonction morale attribuée à la justice. Selon Aristote la distribution juste des ressources doit se faire en fonction d'un rapport équilibré entre les contributions et les récompenses. Chez l'individu la justice s'évalue selon deux dimensions, la loi et la morale : « *l'homme juste sera à la fois celui qui observe la loi et celui qui respecte l'égalité. Le juste, donc, est ce qui est conforme à la loi et ce qui respecte l'égalité, et l'injuste ce qui est contraire à la loi et ce qui manque à l'égalité.* » (Aristote cité par Hubert, 2016, p.36). Elle réside en un sentiment dont la perception peut évoluer d'un individu à un autre en fonction d'une situation vécue. La compréhension de son processus a mobilisé un grand nombre de travaux (Adams, 1963 ; Rawls, 1971 ; Greenberg, 1993) dans divers domaines et notamment nous retrouvons une grande partie en psychologie où ses leviers et critères sont abordés selon deux axes principaux : l'injustice et la justice. La justice est perçue comme une vertu permettant une préservation de la communauté et des interactions entre les individus « *à la fois source de bonheur et de justice, la vertu est ce juste milieu qui permet à chacun de vivre avec bonheur tout en tenant compte des autres* »

(Meyer, 2011, p.58), en conférant à la justice une dimension de vertu, l'injustice est à contrario reconnue comme un vice « *la justice compte parmi les vertus. Elle est donc la réalisation d'une médiété entre deux extrêmes, au principe d'actions de même genre, les actions justes. Inversement l'injustice est un vice, au principe d'actions injustes.* ». (Cournarie, 2007, p. 3).

Tandis que l'injustice est perçue plutôt comme une faute morale dans les interactions entre les individus. Ce sentiment courant dans les diverses interactions humaines se fait présent lorsque l'individu retire d'une situation vécue la sensation de ne pas avoir acquis d'un engagement, d'un investissement, une rétribution à laquelle il estimait pouvoir prétendre. Ce sentiment n'est en rien anodin en ce sens qu'il impacte les engagements futurs que fera la personne car la confiance s'en trouve réduite. Longtemps les objectifs dans le management étaient la recherche de l'évitement des situations d'injustice, comme ce qui concerne le mal-être (Gendron, 2012). Le sentiment d'injustice organisationnelle est considéré selon Mikula (2003), comme une perception par les individus d'une violation de leurs droits et de leur dû dans leur environnement de travail. Les sentiments de justice et d'injustice sont donc intimement liés dans les travaux qui concernent les conditions de travail des salariés (Bagger et Cropanzano, Ko, 2006).

### **Conception et approches de la notion de justice au Mali**

Pour situer notre propos il est opportun de présenter la vision du concept au sein de notre terrain malien, cette vision pouvant engendrer une influence dans les pratiques managériales au sein de différentes entreprises. Nous exposons ici d'abord une vision globale de la notion de justice avant de présenter celle qui s'opère dans les milieux organisationnels. En effet la société malienne, comme beaucoup de société ouest-africaine, est séculière ; son histoire résultant de la formation successive d'empires et de royaumes reposant sur des dimensions ethniques ou de conquête de territoires.

Le Mali connaît son apogée au 13<sup>ème</sup> siècle avec la fondation de l'empire du Mali sous le règne de Soundiata Keita qui va dessiner les règles et les normes sociales sur lesquelles encore se fonde encore le Mali actuel pour faire société. Le malien dans son approche de beaucoup de notions y met surtout une dimension collective, il se définit par rapport à l'autre dans le respect d'une construction hiérarchique bien déterminée. La justice ne peut se concevoir que par et pour la communauté, l'individualisation faisant l'objet d'un rejet quasi-systématique. Les individus en conscience sont dans une forme d'accord tacite qui stipule que les actions s'inscrivent dans l'intérêt commun. Nous retrouvons dans les écrits de bons nombres d'auteurs africains et plus particulièrement dans ceux de Amadou Hampâté Bâ dans son ouvrage « *Amkoullel, l'enfant*

*peul* » (1992), une société éprise de justice, plus particulièrement l'image d'une mère capable d'accepter des situations très dures pourvues qu'elles soient teintées d'équité. Nous retrouvons cette idée de l'équité chez l'auteure et philosophe malienne Adame Ba Konaré, dans son ouvrage « *Quand l'ail se frotte à l'encens (2006)* » où elle transcrit cette recherche d'équilibre entre une frange riche de la population malienne, représentée par l'encens, et celle issue de milieux défavorisés, imagée par l'ail, qui se confrontent dans un désir de partage des richesses et de valorisation des individus. Cette œuvre est une description sociologique de l'injustice et du fossé entre les individus dans une société pour autant construite sur la valeur absolue du « collectif avant tout ». La recherche de l'équilibre entre les individus est perpétuelle pour ne pas engendrer de fracture, le riche compense ce que le pauvre ne peut s'offrir en termes de santé, d'éducation ou d'alimentation. L'équité est comprise comme le juste partage entre chaque membre de la communauté ; selon son statut, selon le groupe d'appartenance chacun doit recevoir qualitativement et quantitativement la même chose.

De façon évidente cette conception de la justice ruisselle dans le monde de l'entreprise dans les idéaux et bien que cela se confronte au réel et à la nature des individus dans leur pratique. Les dirigeants sont considérés comme les garants de cette notion de justice dans leur organisation en permettant potentiellement à chacun de leur salarié de s'épanouir dans un environnement favorable. Toutefois, chacun s'accorde à dire que pour être traité équitablement, il faut concevoir que l'autre doit bénéficier de son dû, ce que chacun reçoit doit être mérité et aussi empreint de mérite. Dans cette conception, il est aussi reconnu à celui qui entreprend ou dirige une entreprise le droit à la justice et à la reconnaissance. Un adage populaire dit qu'au Mali *une des pires choses est la déception*, alors en étant juste il est facile de l'éviter.

## **B) La Justice organisationnelle**

Le concept de Justice organisationnelle intéresse le domaine du management, notamment en apportant une meilleure compréhension des phénomènes organisationnels. Nous développerons les fondements et les principes de la Justice organisationnelle à travers les différentes modélisations que l'on retrouve dans la littérature, qui nous amèneront à préciser le contour de cette notion en lien avec des notions connexes comme, par exemple, l'éthique et/ou l'équité.

Le concept de « Justice organisationnelle » se développe dans la littérature en psychologie au XXème siècle en mettant notamment l'accent sur les « perceptions » de justice et d'injustice et sur les « interactions » sociales. On le voit surtout apparaître dans les travaux d'Adams (1963, 1965), qui fut précurseur de recherches menées sur la théorie de l'équité dans les organisations.

Greenberg (1987), prend le relais et donne plus d'ampleur au thème en s'intéressant aux différentes dimensions de la Justice organisationnelle à travers la théorie de l'équité. Beaucoup de travaux proposent des définitions de la Justice organisationnelle notamment centrées sur la perception qu'ont les individus des traitements qu'ils reçoivent au sein des entreprises. Dans cette perspective, le concept de Justice organisationnelle peut être défini comme : « *l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques, et impliquant l'individu dans la relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social.* » (Beugré, 1998, p. 13). La définition de Rupp (2011), met l'accent sur l'équité et la perception des salariés de celle-ci sur les différentes dimensions de la Justice organisationnelle. Les recherches sur la perception de justice sont davantage prégnantes car selon El Akremi et al. (2006), elle est nécessaire pour comprendre ce qui détermine les attitudes et les comportements au travail des employés mais aussi pour instaurer une relation de confiance entre les différentes parties dans l'organisation.

Les différentes études qu'offre la revue de littérature s'évertuent donc à démontrer que la perception de justice a une incidence évidente sur les comportements au travail et à proposer différentes typologies. On distingue deux catégories de recherche : l'une (paradigme expérimental) rassemble des travaux fondés sur des expérimentations visant à comprendre l'impact d'événements organisationnels sur les perceptions de justice ; l'autre (paradigme corrélationnel) comprend des recherches fondées sur des études de terrain visant à comprendre l'articulation entre perceptions de justice et comportements des salariés à l'égard de l'organisation. Les travaux sur la Justice organisationnelle se construisent selon deux approches principales (Bagger, Cropanzano et Ko, 2006) qui sont : descriptives en mettant en avant ce qu'engendre une action ou un événement ; subjectives en recherchant la perception qu'ont les individus d'une situation (juste ou non).

Dans le domaine des sciences de gestion, la question de la « Justice organisationnelle » s'appréhende principalement au travers de ses modalités d'opérationnalisation : comment intégrer concrètement les modèles de justice dans les entreprises ? Comment doter cognitivement les acteurs dans l'entreprise pour instituer un climat perçu individuellement et collectivement comme juste ? Le concept de « Justice » constitue ici un levier de gestion des ressources humaines pour motiver et mobiliser les ressources humaines. Les travaux portent ainsi majoritairement sur l'opérationnalisation des modèles de l'équité (Adams, 1963 ; Weick, 1966) liés notamment au concept de dissonance cognitive proposés par Festinger (Uzan,

Condomines, 2016), et sur la validation de l'échelle de mesure de la justice développée par Colquitt (2001).

Dans notre recherche, afin de d'éviter une omission dans l'évaluation de la perception de Justice des acteurs de notre terrain, il nous semble opportun de comprendre les notions qui sont connexes et synonymes. Nous tentons ainsi de déterminer selon différentes approches les liens qui peuvent exister entre la Justice et la notion d'équité (a) et entre la Justice et la notion d'égalité (b).

#### **a) Lien entre justice et équité**

La question de l'équité joue un rôle important dans les recherches en sciences sociales sur la justice dès les premiers instants (Greenberg, 2010). A travers ses travaux, Lind estime que « *la justice était synonyme de la théorie de l'équité d'Adams* » (cité par Byrne et Cropanzano, 2001, p. 9). Les études portent sur les effets de l'équité sur la Performance et la compétition entre les salariés (Harder, 1992 ; Kabanoff, 1991), la compétition pouvant biaiser l'esprit collaboratif dans une organisation et impacter négativement les résultats d'un groupe de travail. Deutsch (1975, 1985) présente comme préalable et corollaire à la justice distributive, l'équité dont l'instauration peut permettre une estimation plus juste de la rémunération, comme étant plus acceptable.

Dans notre recherche, nous considérons que la justice et l'équité sont des notions connexes avec une valeur synonymique et qu'il existe une relation forte entre les deux et ce, en nous référant à Greenberg (1987) qui détermine que la Justice organisationnelle permet de déterminer les théories de l'équité dans le contexte organisationnel. La définition de Beugré (1998) nous conforte également dans ce positionnement (*cf. supra p.60*).

#### **b) Lien entre justice et égalité**

Une des trois règles fondamentales de la justice distributive érigée par Deutsch (1975, 1985) est l'égalité qui stipule que chaque salarié doit avoir le même mode de rémunération que les autres. Instaurer un contexte d'égalité permet le développement d'un climat social facilitant des collectifs plus collaboratifs autour de valeurs communes (Martin et Harder, 1994). Les rétributions se feront selon une classification indifférenciée des contributions des individus ; chacun des membres de la communauté reçoit la même allocation des ressources. Avoir comme base des rétributions, la règle de l'égalité a pour objet de générer de l'harmonie au sein de la

communauté professionnelle et cela permet la facilitation des interactions entre les salariés en instaurant les bases d'un sentiment de cohésion et d'appartenance.

Cette approche nous permet de retenir l'égalité aussi comme un concept partageant une forte relation avec la justice et l'équité, nos travaux y feront donc référence dans un souci d'aborder toutes les formes que peut revêtir la justice.

Par ailleurs, au XX<sup>ème</sup> siècle apparaît dans la littérature l'approche psychologique du concept de Justice organisationnelle ainsi il sera étudié la façon dont tel ou tel comportement, action est perçu, juste ou injuste. C'est ce processus chez l'individu qui sera l'objet de notre thèse dans ses différentes dimensions en particulier dans son influence sur la Performance globale.

### ***2.1.1 Justice organisationnelle : actualisations et problèmes***

Les différentes théories de sociétés justes ont un présupposé philosophique qui est de reconnaître chez le sujet de posséder un ensemble de capacité cognitive il faut cependant penser à sa mise en pratique dans des conditions équitables afin de la rendre efficiente. Selon Rawls (1987), une société doit être organisée selon des principes justes et universaux. La question de l'équité devient primordiale alors dans cette configuration pour doter les uns et les autres d'outils pour instituer un climat favorable. Comment dans cette mesure peut-on intégrer les thèses de la Justice dans les organisations structurelles ?

### **Les sources de la notion de Justice organisationnelle : origine et développement conceptuel.**

Nous développerons donc dans les présents travaux les fondements et les principes de la Justice organisationnelle, notamment à travers les différentes modélisations que l'on retrouve dans la littérature et leurs effets sur les attitudes et comportements des individus dans le cadre professionnel. Nous nous appliquerons à expliciter l'élaboration du principe de justice dans ses différentes dimensions afin de comprendre son impact structurel et sa part normative dans les organisations. Chaque jalon institutionnel (entreprise, salariés, catégories professionnelles) dans ce processus sera étudié pour son apport et son impact dans ce concept de Justice organisationnelle et dans leur articulation les uns aux autres.

Deux aspects importants sont à relever qu'il s'agira d'explicitier plus en profondeur, au vu du noyau conceptuel qu'ils forment de la Justice organisationnelle :



- d'une part, cette dernière doit se comprendre comme la recherche d'équité sociale des individus au sein d'une organisation car elle est la résultante des interactions entre les individus dans les différentes sphères de l'organisation (salariés, dirigeants, clients, fournisseurs et autres parties prenantes). ;
- d'autre part cette notion de justice vient répondre à un besoin de faire face aux risques psychosociaux (RPS) en instituant un climat de travail favorable au salarié qui y trouve de l'équité.

Au cours des définitions précédemment proposées, nous avons pu constater que la notion de Justice organisationnelle est un concept global qui présente plusieurs dimensions. Nous nous inscrivons dans l'approche de Colquitt (2001) et Greenberg (1993) avec une formule à quatre dimensions distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle. Certains travaux s'appuient sur un modèle à trois dimensions (procédurale, distributive et interactionnelle). En effet les auteurs, Colquitt (2001) et Greenberg (1993), expliquent la nécessité, afin d'appréhender au mieux les caractéristiques de la justice interactionnelle il fallait la scinder en deux (interpersonnelle et informationnelle). Nous explicitons les différentes dimensions de la JO selon Colquitt (2001).

### **2.1.2 Les dimensions de la Justice organisationnelle : échelle de Colquitt (2001)**

Pour opérer des recherches sur le concept de Justice organisationnelle, il est important de la décrire et de spécifier sa composition à travers ses différentes facettes et ainsi appréhender les leviers et les enjeux qu'elle peut actionner au sein de l'entreprise. Au fur et à mesure des travaux, les dimensions de la Justice organisationnelle vont connaître de nombreuses évolutions. La première dimension mise en avant, grâce aux travaux d'Adams (1963), Blau (1964) Mark et Folger (1984) est la justice distributive. Mais il apparaît que cette dernière ne couvre pas tous les contours de la justice et trois autres dimensions seront progressivement mises en évidence (El Akremi et al., 2006) : la justice procédurale, interpersonnelle et informationnelle.

Nous présentons ci-dessous ces dimensions de la Justice organisationnelle (2.1.2.1) puis les modèles qui permettent d'explicitier les représentations qui en découlent (2.1.2.2).

#### **2.1.2.1 Dimensions de la Justice organisationnelle JO**

##### **A) La justice distributive**

Cette acception de la justice détient le caractère d'antériorité dans les travaux sur la Justice organisationnelle (Adams, 1963 ; Crosby, 1976, 1984 ; Mark et Folger, 1985) et a dominé pendant longtemps les différentes recherches.

Par justice distributive il est entendu une rétribution à la suite d'une contribution, il s'agit de tout type de récompense à la suite de l'engagement d'un individu. Cette récompense se matérialise sous la forme d'un salaire ou tout autre avantage matériel. Selon Forsé (2014) la justice distributive est d'autant plus une nécessité que sa présence au sein de l'entreprise est fondamentale dans la résolution des conflits et dans leur évitement. Les différents critères de justice au sein des entreprises doivent faire l'objet d'un consensus entre les différents acteurs au risque le cas échéant d'être rejeté par les salariés « *en outre, ce consensus doit s'accompagner de corrélations positives entre ces critères. Si ces corrélations étaient négatives, cela signifierait qu'au-delà d'un possible accord massif sur chacun pris séparément, ils seraient en conflit de légitimité les uns vis-à-vis des autres.* » (Forsé, 2014, p. 109-110).

La conception d'Aristote « *à chacun selon son dû* » (Ethique à Nicomaque, Vème siècle) vient consacrer l'équité comme la base de la justice distributive. A travers les travaux (Adams, 1963 ; Greenberg, 1993 ; Colquitt, 2001), on retient que « *les individus préfèrent maintenir une distribution des rétributions qui reflète la contribution relative de chacun à une tâche commune* » (El Akremi et al, 2006, p.95). On peut cependant discuter du caractère non consensuel de la conception de l'équité car on se trouve chez Boltanski et Thévenot (1991) mettent en évidence que ce qui est valable dans une « cité » ne l'est par forcément dans une autre. Les auteurs ne remettent cependant pas en cause la notion même de l'équité mais plutôt le caractère d'une conception universaliste de ses critères.

Plusieurs chercheurs indiquent que les formes de l'équité diffèrent en fonction de la situation dans laquelle l'interaction se joue dans la mesure où les salariés disposent des informations pour procéder à une comparaison. Ainsi selon François Dubet (2005), les formes d'équité et de justice diffèrent en fonction des relations de travail. L'équité distributive consiste donc à offrir aux salariés qui effectuent des tâches semblables, les mêmes rétributions. Cependant un consensus apparaît que lorsqu'il y a un accord des différentes parties sur la légitimité des procédures entre les différents acteurs. Les règles et principes vont donc permettre de dépasser les différences de conception afin d'asseoir les conditions d'acceptation de leviers et principes d'équité et de justice au sein d'un même groupe. En 1999, une enquête européenne des valeurs (citée par Forsé et Parodi, 2006) va retenir comme critère de la justice distributive : le besoin,

l'équité et l'égalité. Les européens retiennent les trois critères en leur accordant la même importance et en indiquant qu'ils ne sont pas opposés mais qu'ils sont, au contraire, emboîtés.

Selon les études de Tyler et al (1997), la justice distributive a pendant longtemps consisté à s'assurer que l'égalité entre les rétributions et les contributions était relativement respectée ou du moins à s'assurer que les salariés estimaient que la proportionnalité entre les efforts et le salaire était juste. Cela vient faire émerger la limite de la connaissance de la « juste rétribution » et de la définition de ses critères. Dans cette perspective Morton Deutsch (1975 et 1985) va produire une théorie fondée sur des études empiriques qui va faire émerger d'autres critères dont les principaux sont : le besoin, l'égalité et le mérite :

En fonction du type de coopération l'un des trois critères devient dominant :

- lorsque l'objectif primordial de la coopération est la productivité économique, le mérite devient le critère dominant de justice distributive ;
- quand l'objectif premier de la collaboration est la recherche ou l'entretien de relations sociales, l'égalité est le critère dominant ;
- pour finir, lorsque l'objectif de la collaboration est le développement personnel et le Bien-être personnel, le besoin est le critère dominant.

La justice distributive a un grand impact sur la satisfaction liée à la rémunération (Folger et Konovsky, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992) ; et à la satisfaction au travail (McFarlin et Sweeney, 1992). Cette dimension distributive est très importante dans l'instauration du climat de justice car les rétributions perçues par les salariés sont évaluées par ces derniers à l'aune de l'engagement que les uns et les autres ont fourni. Dans les situations où l'équilibre se fait défaillant les individus peuvent estimer être dans une structure injuste et il n'est pas rare que ces derniers adaptent leurs critères de justice en fonction de l'attachement qu'ils ont envers leur structure. Ainsi, selon Lind (2001), lorsque les individus ne peuvent pas avoir des éléments leur permettant d'évaluer la justice distributive, ils considèrent d'autres dimensions de la justice pour appréhender le rapport contribution/rétribution qu'ils reçoivent de l'organisation.

## **B) La justice procédurale**

Les années 1970 voient la multiplication d'études sur la Justice organisationnelle qui visent à en comprendre le processus et les leviers. Colquitt et al. (2005) mettent en évidence le fait que les salariés s'attachent à comprendre le processus que les décisionnaires instituent pour procéder à la rétribution des contributions. Les individus font une évaluation de l'équité des

procédures qui ont permis de concrétiser les résultats. Les travaux démontrent que la justice procédurale peut avoir un impact positif sur la satisfaction, l'engagement et l'implication dans le travail des salariés ou encore sur leur productivité et leur rendement (Colquitt, 2001).

Les travaux sur la théorie de la justice procédurale de Thibault et Walker (1975) ont pour objectifs de comprendre les processus selon lesquels les litiges et les conflits se résolvent. Les individus cherchent à déceler la part d'équité dans les procédures qui ont conduit à la résolution des différends. Les décisions positives ou non seront d'autant plus acceptées que le salarié a eu l'opportunité de s'exprimer ou de donner son avis lors du processus.

Cette dimension est constituée de deux principaux niveaux :

- la première phase concerne le contrôle du processus, l'individu s'attèle à déterminer le processus par lequel les éléments concernant un cas sont pris en compte ; lorsqu'il peut se faire entendre pour plaider sa cause, il estimera avoir une possibilité de contrôle sur le processus ;
- la seconde phase est dite de décision : elle donne l'occasion aux individus de porter un jugement sur la sanction d'un cas (Thibault et Walker 1978). Lorsque l'individu a la possibilité d'exercer un contrôle sur les décisions afin qu'elle soit juste à son égard. La participation de l'individu aux décisions augmente sa perception de force de la justice dans la procédure et lui attribue une valeur d'équité.

La notion de justice distributive qui sort des limites du juridique va connaître un apport intéressant à travers les travaux de Leventhal (1976,1980), Leventhal, Karuza, et Fry (1980) en incluant au droit à l'expression d'autres critères comme l'application en cohérence des règles, la prise en compte des intérêts des individus impliqués, l'effectivité de l'opportunité de transformation de la procédure en cas de problèmes. La décision résultant d'une procédure sera jugée acceptable par les salariés si les six critères ont été respectés : 1) l'uniformité des procédures ; 2) l'élimination des préjugés ; 3) la précision de l'information ; 4) la possibilité d'appel des décisions ; 5) la représentativité des individus lors des décisions ; 6) le respect des principes éthiques et moraux. Grâce à la justice procédurale les individus développent un sentiment de confiance dans les règles de l'institution. La possibilité de participation au processus de décisions donne aux salariés le sentiment de maîtriser et d'impacter leur situation, ce qui augmente leur satisfaction. La justice procédurale vient impacter l'engagement organisationnel des employés (Folger et Konovsky, 1989 ; McFarlin et Sweeney, 1992), en lien avec la qualité de la négociation avec leurs superviseurs (Folger et Konovsky, 1989).

### C) La justice interactionnelle : la justice interpersonnelle et informationnelle

Longtemps associé à la justice procédurale dans les premiers travaux (Copranzano et Greenberg, 1997), elle trouve aujourd'hui une indépendance notable (Cohen-Charash et Spector, 2001).

La dimension **interactionnelle** s'intéresse à la relation entre le salarié et l'entreprise. La justice interactionnelle a une valeur prédictive en matière de comportement des employés vis-à-vis de leurs supérieurs. Elle s'appuie sur les 5 variables suivantes : 1) le **feed-back** : c'est le moment où l'institution va expliquer et justifier ses décisions prises à l'endroit du salarié ; 2) **l'honnêteté** : désigne la manière selon laquelle le salarié ressent, perçoit les informations données par l'entreprise ; 3) la **politesse** exprime le respect et la courtoisie que les dirigeants de l'entreprise ont à l'égard des salariés ; 4) **les efforts** : ici il est question de la manière dont le salarié perçoit les efforts que l'entreprise va fournir pour résoudre le problème du salarié ; 5) **l'empathie** : c'est le degré d'attention accordée par les dirigeants de l'entreprise au salarié.

A travers ses travaux, Greenberg (1993), participe à la proposition de scission en deux dimensions du concept interactionnelle : interpersonnelle et informationnelle.

#### *La Justice interpersonnelle,*

La justice interpersonnelle c'est le lieu et la situation où le supérieur fait preuve à l'égard des employés d'un traitement empreint de sollicitude et de considération au moment où il fera face à une procédure. Pour qu'un traitement soit jugé équitable il n'est pas possible de le dissocier du respect qui doit l'accompagner à l'égard des individus (Greenberg, 1993, Colquitt, 2001).

On comprend qu'elle concerne les événements estimés équitables au fait que les employés sont traités avec dignité et respect. Selon Greenberg (1994), les employés ayant une perception positive de la justice interpersonnelle auront tendance à accepter plus facilement des situations qui leur sont moins favorables.

#### *La justice informationnelle*

La justice informationnelle est liée à la perception de l'équité de l'information et des explications qui seront données pour faire entendre cette information. Le salarié doit pouvoir entendre dans les explications données qu'elles ont un caractère de franchise, d'exactitude et de rationalité. Elle est non seulement associée aux canaux de communication mais aussi aux contenus qui doivent être jugés honnêtes et doués de sens.

Pour conclure, dans la construction des conditions favorables à la justice il s'agit de procéder à une articulation entre les différentes dimensions de Justice organisationnelle. Les travaux de Skarlicki et Folger (1997) mettent en avant le triple effet interférent de la justice, ils ont évalué les réactions des individus vis-à-vis des différentes dimensions, ainsi leurs conclusions stipulent que dans une situation où les salariés ont une perception élevée de la justice procédurale ou interactionnelle, ils peuvent garder toutefois la capacité de s'accommoder d'une rétribution qui est estimée injuste. Les individus iraient donc chercher la compensation dans les autres dimensions lorsqu'une dimension de JO se trouve affaibli, ces études sont confortées par de travaux Goldman (2003) et de Cropanzano, Slaughter et Bachiochi (2005).

Nous allons présenter les différents modèles qui permettent d'expliquer la capacité de prédiction et d'influence des différentes dimensions de la Justice organisationnelle (El Akremi et al., 2006).

### **2.1.2.2 Modèles de la Justice organisationnelle JO**

Deux modèles principaux expliquent la représentation qui découle des différents types de Justice organisationnelle : le modèle bi-factoriel et le modèle d'interaction entre la justice distributive et la justice procédurale.

#### **a) Le modèle bi-factoriel**

Partant du constat selon lequel la justice distributive produit un impact sur les salariés portant sur le mode de rétribution alors que la justice procédurale concerne les pratiques en général de l'institution. On peut en comprendre la prépondérance plus grande de la justice procédurale sur les comportements des individus vis-à-vis de l'institution et de ses dirigeants (Lind, 1995).

Les travaux de Folger et Konovsky (1989) sur les augmentations de salaires permettent de comprendre que lorsque les augmentations ne sont pas jugées à la hauteur, les salariés développent une insatisfaction vis-à-vis de l'augmentation ; tandis que le mode et le processus qui régissent les augmentations vont impacter le sentiment de satisfaction des individus vis-à-vis de l'entreprise et des dirigeants. Cela génère chez le salarié un engagement moins évident et plus faible (Cooper, Dyck et Frohlich, 1992 ; Sweeney et MacFarlin, 1993).

#### **b) Le modèle d'interaction entre la justice distributive et la justice procédurale**

Dans l'articulation entre les deux dimensions de justice, il apparaît qu'un processus plus estimé juste compense une rétribution pourtant ressentie comme injuste. Plusieurs études ont évalué la nature de l'impact que cela produit sur les salariés et sur leur interaction avec l'organisation.

Le principal effet de cette interaction entre les dimensions distributive et procédurale se mesure sur les « cognitions sur soi », il s'agit de comprendre les effets sur l'estime de soi (Brockner, Heuer, Siegel, Weisenfeld, Martin et Grover, 1998) et sur le soi efficient, sentiment d'autosatisfaction (Gililand, 1994). Les perceptions des salariés de la rétribution au sein de l'entreprise qui sont négatifs produisent une insatisfaction plus forte dans les situations où les procédures sont estimées injustes. Lorsque le processus décisionnel lors des procédures semble découler d'une construction plus équitable, le *feedback* même négatif est accepté par les salariés tandis que les individus n'ont aucun mal à rejeter les résultats d'un processus jugé injuste et ne produira pas d'impact sur l'image et l'estime qu'ont les salariés d'eux-mêmes. Les décisions même défavorables sont plus acceptables pour les individus dans la mesure où les procédures sont jugées équitables.

L'importance du concept de justice dans l'entreprise est mise en avant dans des travaux qui visent à déterminer les raisons qui poussent les individus dans cette quête de justice. Les raisons sont classées selon trois catégories : instrumental, interpersonnel et moral.

- **Le motif instrumental**

Le modèle stipule que les motivations envers la justice sont de l'ordre de l'économique et du matériel (Cropanzano et Ambrose, 2001). Une rétribution favorable peut constituer une aide dans l'estimation de justice des processus alors qu'une rétribution défavorable peut engendrer une mésestime des procédures (Cole et Flint, 2003). Le motif instrumental constitue une part de l'importance accordée à la question de la Justice organisationnelle mais n'est pas la seule « *les gains économiques sont potentiellement importants, mais il semble improbable qu'ils fournissent la justification unique à l'intérêt de la Justice organisationnelle* . » (Bagger, Cropanzano et Ko, 2006, p. 36)

- **Le motif interpersonnel**

Il est question de comprendre ce que vont engendrer les interactions entre les individus dans la perception de justice. Deux principaux modèles participent à la construction du motif interpersonnel :

- **Le modèle de la valeur de groupe (modèle relationnel) de Lind et Tyler (1988)** : il permet aux individus de comprendre le niveau de respect et d'intégration qu'ils peuvent avoir au sein du groupe en utilisant les procédures pour évaluer de son estime de soi et de sa valeur. Ce modèle est fondé sur la théorie de l'identité sociale, les procédures étant

jugées à l'aune des critères de neutralité, de loyauté et d'impartialité. Plus les individus développent un besoin d'identification au groupe plus la nécessité de justice se fait grandissante et à l'inverse quand l'impact du groupe sur les salariés est moindre alors la recherche de justice est plus faible (Tyler et DeGoey, 1995) ;

- **la théorie de l'échange social, Blau (1964)** : de nombreuses recherches mettent en exergue le rôle que la notion de justice joue dans les différents échanges sociaux, selon les différentes dimensions de la justice produisant différents types de relation sociale. Ainsi la justice procédurale produit un échange social avec l'entreprise tout en étant prescripteur d'un comportement de citoyenneté organisationnel fort chez le salarié (Moorman et al., 1998). Toutefois, selon Masterson et al. (2000), c'est la justice interactionnelle qui engendre des liens d'échange social entre le supérieur hiérarchique et le salarié tout en ayant une influence sur la performance au travail. La théorie de l'échange social répond au sens du devoir et des obligations des individus dans la mesure où ils doivent accomplir leur part dans la relation qu'ils ont à l'autre et/ou à l'organisation.

- **Les motifs moraux de la justice**

Dans cette approche les raisons de la recherche de la justice résident dans et sur la base des principes moraux, les acteurs fondent leurs actions sur ce qui leur semble plus éthique (Bies, 1993 ; Folger, 1998). Les valeurs constituent le point de départ du contrat entre les parties, ces motifs ne se trouvant pas dans les deux premiers car ils sont d'ordres purement moraux.

- **Le modèle déontique** : ce modèle met en exergue le fait que les individus considèrent la justice comme un but au-delà de leurs avantages économiques. Folger (2001), établit ainsi que chaque individu estime la nécessité du devoir à l'aune de la morale envers les autres et espère recevoir le même traitement en retour. Cropanzano, Goldman et Folger (2003) vont mettre en avant une procédure pour faire émerger les motifs moraux de la justice tout d'abord en appliquant l'exclusion qui consiste à éliminer les motifs d'ordre instrumentaux et relationnels. Deux études menées par Kahneman et al., (1986) et Turillo et al., (2002) vont conforter la thèse en démontrant que les individus privilégiant l'impartialité et l'équité vont mettre en place des procédures punitives lorsqu'un membre du groupe n'agit dans ces conditions en ne respectant pas ces normes. L'étude menée par Vecchio (1981) montre de son côté que dans les situations de sur-rémunération le niveau de moralité des individus a une



incidence sur la dimension de l'équité : plus le niveau est élevé plus les salariés adhèrent à la théorie de l'équité d'Adams.

### **2.1.3 Théorie d'opérationnalisation : la théorie de l'équité d'Adams (1963, 1965)**

Selon Adams, les individus attendent toujours un traitement équitable dans leur interaction avec l'organisation en faisant le rapport entre de ce qu'ils apportent à l'entreprise et ce que l'entreprise leur rétribue en contrepartie. L'individu non seulement juge l'équité perçue dans le rapport contribution/rétribution en ce qui le concerne mais il opère aussi une comparaison avec ce que ses collègues reçoivent : « *lorsque le rapport de l'individu A correspond au rapport de l'individu B, il perçoit un état d'équité* » (Belout et al, 2017, p. 176). Selon le postulat où tous les individus sont en recherche d'équilibre dans les différentes situations de leur vie, la recherche d'équilibre est fondamentale dans toute action qu'un individu accomplit afin d'en tirer de la satisfaction et de l'accomplissement. La motivation permet d'induire un « *processus cognitif de comparaison* » son appréhension se fait selon un triptyque bien distincte mais néanmoins complémentaire par rapport à : soi – au milieu et à autrui (Greenberg, 2002). L'équité induit chez l'individu un comportement qui se détermine à la suite d'un échange où l'individu apporte ses contributions à l'entreprise qui en contrepartie va le rétribuer à travers un salaire et autres avantages.

S'inspirant de la théorie de la dissonance cognitive (Adams et Rosenbaum, 1962), Adams (1965) met en évidence l'impact d'une mauvaise évaluation par le salarié de sa rémunération avec un engagement différent. La contribution et la rétribution vont faire l'objet d'une évaluation par le salarié qui sera subjective et personnelle, le but de cette évaluation étant d'éviter un déséquilibre cognitif. Ce comportement répond au même principe que celui de la justice distributive où l'individu s'attend à ce que ses engagements soient proportionnellement et également récompensés.

L'individu va opérer une comparaison entre son rapport Contribution /Rétribution au rapport Contribution/Rétribution de ses collègues, autres salariés :

- S'il y a perception d'injustice un déséquilibre va s'instaurer et la motivation va s'en trouver réduite ;
- Le sentiment d'injustice est une notion relative car il dépend de la perception de chaque individu.

Lorsque le salarié perçoit que le rapport entre les intrants et les extrants n'est pas égal alors il se considère dans une situation d'iniquité. Cet état influence le comportement que le salarié développe vis-à-vis de son organisation (Belout et al, 2017) :

- si le rapport est supérieur l'employé va augmenter sa contribution en s'impliquant d'avantage dans l'entreprise, multipliant ses efforts et sa productivité ;
- si le rapport est inférieur il va avoir comme effet une réduction de sa contribution pour rééquilibrer le rapport. Cette réduction de contribution peut se traduire par des comportements tel que l'absentéisme, les arrêts de travail, une réduction des efforts et du rendement ou même l'intention de quitter l'entreprise ; ou par des stratégies de demande de rééquilibrage des éléments de sa rémunération ;
- si le rapport est égal, la situation paraît être en équilibre pour le salarié qui va développer de la motivation au travail.

Les sentiments d'iniquité en termes de justice distributive, procédurale et interactionnelle a une influence sur le comportement du salarié. D'où l'intérêt de la théorie de l'équité dans la Justice organisationnelle pour instaurer la motivation dans les situations de travail (Belout et al, 2017).

Nous explicitons dans la suite les instruments de mesure de la Justice organisationnelle validés par la littérature.

#### **2.1.4 Mesures de la Justice organisationnelle (JO)**

L'outil de mesure le plus connu est l'échelle de Colquitt (2001) qui est mise en avant dans une perspective psychométrique. Elle est élaborée autour des quatre dimensions de la justice subdivisées en 20 items. Il existe d'autres échelles de mesure spécifique aux différentes dimensions de la Justice organisationnelle comme par exemple, *l'index de la justice distributive* développé par Price et Mueller (1986) ou encore les échelles de mesure des justices procédurales et interactionnelles proposées par Moorman (1991) constituées de plusieurs items qui permettent aux répondants d'évaluer sa perception de Justice organisationnelle .

Nous faisons le choix pour notre recherche de l'échelle de Colquitt (2001), en raison de ses qualités psychométriques et de son utilisation très fréquente dans les recherches menées sur le concept de Justice organisationnelle. La littérature démontre un intérêt de plus en plus croissant des chercheurs pour cet outil à quatre dimensions (Bergon, 2014). Les auteurs Nasr et al (2009), explicitent ainsi que pour comprendre les dynamiques à l'œuvre autour de la Justice organisationnelle, il faut nécessairement prendre en compte de façon simultanée les quatre

facettes de la JO. Après les avoir précédemment définies, nous adoptons l'échelle à notre terrain en proposant notre traduction en français.

**Tableau : traduction de l'échelle de mesure de la Justice organisationnelle de Colquitt (2001)**

Anglais	Notre traduction
<b>Justice procédurale</b>	
The following items refer to the procedures used to arrive at your (outcome). To what extent:	Les éléments suivants se rapportent aux procédures utilisées pour arriver à votre ( <sup>3</sup> résultat). Dans quelle mesure :
1. Have you been able to express your views and feelings during those procedures?	1. Avez-vous pu exprimer vos opinions et vos sentiments pendant ces procédures ?
2. Have you had influence over the (outcome) arrived at by those procedures?	2. Avez-vous eu de l'influence sur le (résultat) obtenu par ces procédures ?
3. Have those procedures been applied consistently?	3. Ces procédures ont-elles été appliquées de façon uniforme ?
4. Have those procedures been free of bias?	4. Ces procédures ont-elles été exemptes de préjugés ?
5. Have those procedures been based on accurate information?	5. Ces procédures ont-elles été fondées sur des renseignements exacts ?
6. Have you been able to appeal the (outcome) arrived at by those procedures?	6. Avez-vous pu faire appel de l'issue de ces procédures ?
7. Have those procedures upheld ethical and moral standards ?	7. Ces procédures respectent-elles des normes éthiques et morales ?
<b>Justice distributive</b>	
The following items refer to your (outcome). To what extent:	Les éléments suivants se rapportent à votre (résultat). Dans quelle mesure :
1. Does your (outcome) reflect the effort you have put into your work?	1. Votre (résultat) reflète-t-il l'effort que vous avez consacré à votre travail ?
2. Is your (outcome) appropriate for the work you have completed?	2. Votre (résultat) est-il approprié pour le travail que vous avez accompli ?

<sup>3</sup> Le terme de résultat fait référence selon les travaux de Colquitt (2001) à notion de revenu/rémunération

3. Does your (outcome) reflect what you have contributed to the organization?	3. Votre (résultat) reflète-t-il ce que vous avez contribué à l'organisation ?
4. Is your (outcome) justified, given your performance ?	4. Votre (résultat) est-il justifié, compte tenu de votre rendement ?
<b>Justice interpersonnelle</b>	
The following items refer to (the authority figure who enacted the procedure). To what extent:	Les points suivants se rapportent (l'autorité qui a adopté la procédure). Dans quelle mesure :
1. Has (he/she) treated you in a polite manner?	1. Vous a-t-il traité de façon polie ?
2. Has (he/she) treated you with dignity?	2. Vous a-t-il traité avec dignité ?
3. Has (he/she) treated you with respect?	3. Vous a-t-il traité avec respect ?
4. Has (he/she) refrained from improper remarks or comments?	4. S'est-il abstenu de formuler des remarques ou des commentaires inappropriés ?
<b>Justice informationnelle</b>	
The following items refer to (the authority figure who enacted the procedure). To what extent:	Les points suivants se rapportent (l'autorité qui a adopté la procédure). Dans quelle mesure :
1. Has (he/she) been candid in (his/her) communications with you?	1. A-t-il été franc dans ses communications avec vous ?
2. Has (he/she) explained the procedures thoroughly?	2. A-t-il (il/elle) bien expliqué les procédures ?
3. Were (his/her) explanations regarding the procedures reasonable?	3. Les explications qu'il a données au sujet des procédures étaient-elles raisonnables ?
4. Has (he/she) communicated details in a timely manner?	4. A-t-il communiqué les détails en temps opportun ?
5. Has (he/she) seemed to tailor (his/her) communications to individuals' specific needs?	5. A-t-il semblé adapter les communications aux besoins particuliers des personnes ?

Nous présentons les éléments qui permettent de faire l'articulation entre notre variable indépendante la Justice organisationnelle et la variable médiatrice la performance sociale.

## **2.2 Justice organisationnelle et Performance sociale : engagement des salariés et performance au travail (les facteurs de performance sociale)**

Selon Greenberg (1990) la perception de justice ressentie par l'individu sur les dimensions distributive, procédurale, interpersonnelle a des conséquences sur son comportement organisationnel. Dans la perspective où un salarié perçoit l'équité d'une décision son comportement vis-à-vis de l'organisation sera positive tandis qu'elle sera négative selon le sentiment d'inéquité perçu (Adams, 1965 ; Tyler et Lind, 1992). En effet l'intérêt d'instaurer un climat de justice est multiple pour une organisation car il conduit à générer une attitude positive de la part du salarié qui se manifeste par de la motivation, de l'engagement, de l'implication et de la performance (Colquitt et al., 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Chang, 2002 ; El Akremi et al., 2006).

Dans les travaux de Borman et al (2001), la performance sociale est décrite comme multifactorielle : outre les facteurs liés à l'individu pour l'accomplissement de ses tâches. Il est fait référence à certains facteurs impactant la performance de l'entreprise, comme le soutien organisationnel, la Justice organisationnelle, l'échange entre le collaborateur et son manager, le processus d'octroi des ressources etc. Une étude menée sur les entreprises privées congolaises par Makaya-Khenge K. et Bakengela Shamba P. (2018), concernant les facteurs de performance sociale indique que les employés souhaitent que les mesures de Justice organisationnelle soient garanties dans l'entreprise. Les conclusions de ces travaux, dans le contexte du Congo, expriment le fait que les entreprises africaines construisent difficilement leur performance sociale sans articuler entre une forte politique sociale à la Justice organisationnelle à travers l'octroi des ressources, de la formation des employés, du climat de travail et des conditions de travail.

Nous allons à présent préciser les effets de la Justice organisationnelle sur les comportements des employés vis-à-vis de l'organisation en termes d'engagement, de satisfaction, de performances professionnelles et de changements organisationnelles).

Plusieurs éléments des pratiques organisationnelles ont une influence sur l'engagement et l'implication des salariés dans une construction par l'organisation de sa performance sociale. Les travaux de Levy-Leboyer, (2002), stipulent que la rémunération de l'employé est considérée comme ayant corrélation et une influence forte sur l'engagement des salariés et leur satisfaction au travail.

### ***2.2.1 Justice organisationnelle et l'engagement des salariés selon les travaux de Mowday Porter et Steers (1982)***

Les recherches sur la Justice organisationnelle et l'engagement organisationnel s'inscrivent dans le paradigme corrélationnel où à travers des études de terrain il est question de comprendre l'articulation entre les évaluations de justice et les réactions des employés vis-à-vis de l'organisation et des agents notamment en termes d'engagement et d'implication.

Définissant les contours de l'engagement El Akremi et al., (2006) expriment qu'il désigne à la fois la loyauté et l'implication du salarié à l'égard de l'organisation, l'implication au travail pouvant être définie en ces termes : « *l'implication au travail est ainsi définie comme un type particulier de lien, applicable à plusieurs cibles, et reflétant le dévouement volontaire et la responsabilité pour une cible.* » (Charles-Pauvers, B et Peyrat-Guillard, 2012, p. 2). Selon Meyer et Allen (1991), l'engagement est une variable importante dans la décision du salarié de rester ou non dans l'entreprise et dépend principalement de la relation entre l'employeur et le salarié. Les conditions pour obtenir l'engagement des salariés sont décrites par Pozzo di Borgo (2012), selon lequel l'engagement est un « contrat moral » dans lequel « *le patron garantit le respect de l'intégrité et de l'éthique de ses collaborateurs, à tous les niveaux, en contrepartie d'un engagement de ceux-ci à la vision et aux objectifs de l'entreprise.* » (2019, p. 120). Ce contrat entre le patron et les salariés s'entend dans la mesure où l'équité est perçue comme une des valeurs morales et qui détermine que le partage des bénéfices issus du travail doit se faire en fonction du degré de contribution de chacun des employés.

Les études qui portent sur le lien entre Justice organisationnelle et l'engagement des salariés sont nombreuses avec des conclusions qui peuvent diverger en effet le rôle joué par l'une ou l'autre des dimensions de la JO pouvant faire varier le résultat. Folger et Konovsky (1989), Moliner et al. (2008) et Strom et al. (2014), indiquent que c'est la justice procédurale qui a le plus de corrélation avec l'engagement au travail. Chang (2002), Moliner et al (2008) et Inoue et al (2010), démontrent cependant la forte influence de la justice distributive sur l'engagement. Enfin certaines études mettent en lumière l'importance positive que peut avoir la justice interactionnelle sur l'engagement (Chang 2002 ; Simons et Roberson, 2003 ; Fall, 2014), notamment au travers de la reconnaissance et la motivation que le supérieur hiérarchique offre au salarié. A ce jour à notre connaissance, les travaux pour établir le lien entre la justice informationnelle et l'engagement n'ont pas été menées ; cependant, Fall (2014) indique que l'on peut le déduire en se basant sur les études qui démontrent le lien positif entre l'information donnée par le supérieur et l'engagement au travail. Ces travaux discutent de la forte corrélation de ces dimensions avec la Justice organisationnelle mais n'écartent pas pourtant complètement

l'influence des autres dimensions en leur octroyant une influence à un degré moindre. Les résultats des travaux menés par Simons et Roberson (2003) et Aryee et al. (2002), mettent en exergue que les dimensions distributive et procédurale ont la même corrélation à l'engagement au travail.

Les conséquences de la perception de Justice organisationnelle sont nombreuses et celle qui est fortement corrélée à l'engagement au travail est la satisfaction au travail. Les auteurs (Mowday et al., 1982) font l'hypothèse que l'engagement organisationnel du salarié a pour préalable sa satisfaction au travail. L'engagement constitue une influence sur le *turn-over* dans l'entreprise dans la perspective où le contrat psychologique est rompu (Mowday et al., 1984). De même que pour l'engagement les études ne produisent pas les mêmes résultats sur la prédominance d'une des dimensions particulièrement. Ainsi selon McFalin et Sweeney (1992) et Leung et al. (1996), c'est la justice distributive qui a le plus d'influence sur la satisfaction. Cependant d'autres comme, Masterson et al. (2000) et Colquit et al. (2001) confèrent à la justice procédurale l'influence la plus marquante sur la satisfaction au travail. Aryee et al. (2002), Cohen-Charash et Spector (2001) mettent en avant l'importance similaire du triptyque dimensionnel (procédurale, distributive et interactionnelle) sur la satisfaction au travail.

Le concept de Justice constitue ainsi un levier d'action qui va influencer directement sur la mobilisation des ressources humaines et générer chez les salariés un comportement positif socialement et économiquement au sein de la structure (Aguilera et al., 2007). La perspective de l'adhésion des salariés aux valeurs et buts de l'organisation constitue un véritable avantage pour une structure : *« le fait d'avoir un pouvoir de décision, de recevoir des moyens d'action et d'être considéré favorise les sentiments de justice des salariés. Ils sont alors plus à même de maintenir leur engagement pour dépasser les difficultés et aider leur entreprise à continuer son développement. »* (Thiery Nadisic, 2018). L'engagement n'est pas seulement impacté dans les situations où un salarié s'estime sous payé mais également dans celles de sur-payement (Adams, 1963) ; les performances peuvent devenir moindres, la recherche de l'équilibre devenant la priorité *« on peut dire sans exagérer que l'importance accordée à la théorie de l'équité dans les premières recherches sur la Justice organisationnelle est énorme »* (Bagger, Cropanzano et Ko, 2000).

Dans la perspective de travaux et pour aller plus loin, il apparaît dans une part des travaux que la RSE a une influence sur le comportement individuel des salariés au travail particulièrement sur leur engagement (Peterson, 2004, El Akremi et al, 2006). A travers les travaux de la micro RSE (El Akremi et Gond, 2018 ; Glava, 2016, Rupp et al., 2006), la perception de la justice concerne l'individu qui va au-delà du jugement qu'il a de son traitement personnel pour s'intéresser à celui des autres (Rupp et al., 2006). Selon El Akremi et al (2006), l'entreprise a tout intérêt à se comporter de manière responsable car cela génère une influence sur le comportement des employés. A travers les travaux de recherche de Bouraoui, K (2019) nous constatons qu'il y a une corrélation positive entre la présence d'actions et de politique RSE et l'engagement organisationnel des employés. L'organisation développe dans son intérêt des politiques socialement responsable afin de générer une bonne appréciation de son image auprès de ses salariés et en contrepartie, un comportement productif (Luo et Bhattacharya, 2006). En effet, selon O'Reilly et Aquino (2011), le traitement juste ou injuste réservé à d'autres employés peut avoir une influence sur le désir du salarié à appartenir à l'entreprise et à continuer à être efficace. Turker (2009) indique que le salarié développe un engagement affectif plus fort quand il sait qu'il appartient à une organisation socialement responsable et ayant une bonne réputation. Comme nous l'avons vu à travers de nombreux travaux la Justice organisationnelle a une forte influence positive sur l'engagement des salariés au travail ; ce dernier favorisant et alimentant les conditions d'une performance individuelle pour le salarié au travail.

Les travaux sur le lien entre la JO et l'engagement nous conduisent à clarifier les relations entre la JO et la performance professionnelles et déterminer la nature de lien.

### **2.2.2 Justice et évaluation des Performances professionnelles selon les travaux de Konovsky et Cropanzano (1991).**

Dans leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise, les salariés demandent un traitement équitable afin d'avoir une performance plus importante (Beugré, 2007). Selon Frimousse et al. (2008), la perception de justice des salariés génère des réactions positives parmi lesquelles on peut citer la performance au travail, cette dernière ne s'arrêtant pas à la seule réalisation du travail confié mais pouvant contribuer à « *l'entretien et à l'enrichissement du contexte social et psychologique de l'organisation* » (Frimousse et al., 2008, p.118). La justice induit un rapport d'échange entre les salariés et l'entreprise : selon le traitement qu'ils reçoivent le comportement organisationnel se construit. Les travaux de Cropanzano et al. (2001), nous donnent l'opportunité de comprendre que les dimensions économique et sociale dans une entreprise sont à prendre en articulation. Des travaux d'Organ et al., (1977, 1983, 1988) deux types de



performance vont faire leur apparition : la performance intra-rôle qui désigne les attitudes que l'employé adopte et qui vont impacter sa performance ; la performance extra-rôle qui concerne tous les comportements de l'employé qui ne sont pas régis par le contrat que son statut impose et qui concernent spécifiquement le groupe.

La relation entre la perception de Justice organisationnelle et le degré de performance des employés a été étudiée à travers de nombreux travaux qui ont permis de démontrer l'existence du lien (Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Miles et Klein, 1998 ; Dessler, 1999 ; Rupp et Cropanzano, 2002 ; Chang et Dubinsky, 2005 ; Judge, 2009, Colquitt, Scott et al., 2013). Selon Molines et Fall (2016), la Justice organisationnelle est un levier en faveur de la réalisation des objectifs et de réactions affectives positives de la part du salarié. Ces études ont pour but de déterminer dans quelle mesure les différentes dimensions de la Justice organisationnelle ont chacune une influence sur la performance. Cependant, elles n'arrivent pas aux mêmes conclusions sur la part que jouent les différentes dimensions dans la performance des salariés. Certains chercheurs érigent en première contributrice la justice distributive à la performance au travail (Lam et al., 2002 ; Weaver et Conlon, 2003). D'autres (Miles et Klein, 1998 ; Lau et Lim, 2002 ; Aryee et al., 2004) concluent que la justice procédurale est celle qui produit le plus grand impact sur la performance au travail. Pour autant un troisième groupe fait le constat que ce serait plutôt la justice interactionnelle qui serait le chef de file en faveur de la performance. Les études articulatoires entre les différentes dimensions de la Justice organisationnelle permettent de donner du crédit au troisième groupe d'étude en validant la primauté de la justice interactionnelle sur la performance au travail des salariés (Aryee et al., 2002).

Outre les comportements induits par la performance intra-rôle, ceux qui émanent de la performance extra-rôle vont aussi être étudiés par un nombre important de travaux qui vont déterminer leur impact et leur importance positive (Moorman, 1991 ; Konovsky et Organ, 1996). La perception de justice des salariés détermine l'importance de leur implication, comme le précise Greenberg (1993) (cité par El Akremi, Nasr, Camerman, 2006, p. 76) : « *les individus se comporteront de manière altruiste envers l'organisation dans laquelle ils travaillent s'ils pensent qu'ils ont été équitablement traités par cette organisation* ». Le salarié peut, lorsqu'il estime être victime d'un traitement injuste, adopter un comportement contreproductif (Greenberg, 1990). Ces comportements peuvent être classés en deux catégories (Robinson et Bennett, 1995) : ceux qui seraient dirigés vers l'organisation comme, par exemple, la présence en entreprise qui ne serait pas uniquement consacrée au travail ; ceux dirigés vers les autres

personnes présentes dans l'entreprise. L'injustice procédurale et interactionnelle semblent être le plus à l'origine de tels comportements (Greenberg, 1993 ; Greenberg et Barling, 1999).

Cependant on peut comprendre à partir de l'exposé des effets positifs de la justice lorsque le salarié perçoit un sentiment d'équité dans le traitement qu'il reçoit, nous amène à penser ce qui se produit en cas de sentiment d'iniquité. Nous allons ainsi voir dans quelle mesure les comportements contreproductifs ont un lien avec la Justice organisationnelle étant entendu par comportement contreproductif toute attitude qui va porter atteinte à l'entreprise et aux individus qui la compose (Spector et Fox, 2005). Ainsi Greenberg met en avant que la justice distributive et la justice procédurale si elles sont positives amènent le salarié à ne pas voler sur son lieu de travail. Les liens entre les dimensions de la justice distributive et des comportements contreproductifs ont été établis notamment par les travaux de Cohen-Charash et Spector (2001), selon lesquels, en cas d'inéquité sur les dimensions distributives et procédurales les employés peuvent adopter des comportements contreproductifs. Dans les situations d'injustice interactionnelle, les comportements contreproductifs sont essentiellement dirigés vers l'organisation (Ambrose et al., 2002).

Nous allons, dans la suite, discuter des différents leviers modérateurs à la disposition des entreprises afin de faire face aux perceptions de justice et d'injustice des salariés dans l'entreprise.

### **2.2.3 Justice et changements organisationnels selon les travaux de El Akremi, Nasr et Camerman (2006)**

Dans une entreprise il est important de comprendre les conséquences de la perception de justice ou d'injustice afin de pouvoir mettre en place des leviers transformationnels. Selon El Akremi, Nasr, Camerman, (2006), il existe deux catégories principales de modérateurs : situationnels et dispositionnels.

#### **a) Les modérateurs situationnels**

La structure organisationnelle détermine la perception de justice et son impact sur la vie de l'entreprise (Ambrose, Schminke, 2003). Dans les entreprises caractérisées par des structures verticales et des procédures de prises de décisions très formalisées, Leventhal, Karuza et Fry (1980), démontrent que la justice procédurale domine dans cette configuration. Tandis que dans les structures dites organiques où les modes et les moyens de communication sont ouverts et

offrent la possibilité d'une adaptation des règles, c'est la justice interactionnelle qui est renforcée (Schminke, Ambrose, Cropanzano, 2006).

La dimension culturelle permet de comprendre le rapport que les individus ont vis-à-vis de la justice avec celui qu'ils ont envers l'autorité et la manière dont elle s'exerce (Lee, Pillutla et Law, 2000). Dans les cultures où ceux qui détiennent l'autorité jouissent d'un pouvoir incontestable, la recherche de la justice au sein de l'organisation est bien moindre que dans des cultures où la figure de l'autorité n'est pas mise à distance et reste ouverte.

#### **b) Les modérateurs dispositionnels**

Il concerne les dispositifs que la structure peut mettre en place afin de diminuer ou d'augmenter l'importance de la justice sur le comportement des individus. Plusieurs travaux se sont ainsi penchés sur l'effet du caractère, de la personnalité et du statut des individus sur la perception de justice. L'étude de Sweeney et McFarlin (1997) sur la relation entre le genre et la justice démontre que les femmes accordent plus d'importance à la justice procédurale tandis que les hommes confèrent à la justice distributive plus d'intérêt. Cependant, l'étude de Lee, Pillutla et Law (2000) inverse ces résultats en montrant que les hommes privilégient plus la justice procédurale et la satisfaction qui en découle.

Une variable peut s'avérer modératrice sur les effets de la justice mise en avant par Schmitt et Dörfel (1999) : la sensibilité à la violation de la justice qui concerne les individus qui octroient à la justice une importance capitale. La perception d'injustice va impacter l'engagement et la satisfaction des salariés qui ont cette sensibilité, se manifestant notamment par une fréquence plus élevée d'arrêt maladie. Cette donnée n'est pas à confondre avec la sensibilité à l'équité qui distingue spécifiquement les effets entre l'injustice distributive et la satisfaction (El Akremi, Nasr, Camerman, 2006), elle s'inscrit cependant dans la sensibilité à la violation de la justice.

#### **2.2.4 Justice et Bien-être au travail selon les travaux de Provost Savard et Dagenais-Desmarais (2018)**

Le lien entre la Justice organisationnelle et le Bien-être au travail a souvent été étudié à travers les travaux sur la Qualité de Vie au Travail (QVT) et les Risque Psychosociaux (RPS). Pour les chercheurs Elovainio, Kivimaki et Vathera (2002), la Justice organisationnelle est un prédicteur de la santé mentale, un levier de promotion du Bien-être au travail et d'évitement des risques psychosociaux.

## **Justice et RPS**

De nombreuses recherches sur le Bien être consacrent une part belle au lien entre la Justice organisationnelle. Elles mettent en exergue la reconstruction du processus d'équité dans la sphère organisationnelle et présentent les différents leviers qui contribuent à la prise en charge des risques psychosociaux. De nombreuses variables ont un impact sur la santé psychologique des salariés mais certaines sont plus prégnantes que d'autres. Les organisations investissent dans des stratégies d'évitement des RPS. Pour une structure il s'agit d'étudier systématiquement les pratiques en matière de gestion des ressources humaines (GRH), de prendre en considération les attitudes et les positionnements des salariés vis-à-vis de ces pratiques et de déterminer des leviers d'action. Selon Greenberg, (1995, p.2) : « *peu de concepts sont aussi fondamentaux pour l'interaction sociale des hommes que le concept de la justice* ». La perception qu'un salarié a de la justice va constituer une priorité et provoquer des effets considérables sur son attitude et son comportement au travail.

Il s'agit de comprendre en quoi une politique de Justice organisationnelle interfère sur les RPS au sein d'une structure ; de comprendre notamment si elle a un effet préventif ou curatif ? Cette question pose le problème d'une application concrète dans des organisations spécifiques afin de comprendre les nécessités d'adaptation aux différentes modalités managériales. La notion de justice doit-elle être une préoccupation permanente ou avoir des limites nécessaires face à une exigence productiviste ? Comment dépasser les différents biais qui peuvent advenir afin de construire une réelle justice structurelle ? Ce sera ici l'occasion d'examiner les thèses sur la justice et celles sur les modèles managériaux dans la lutte contre les RPS.

Selon Fall (2014), la Justice organisationnelle à travers trois de ses quatre dimensions (distributive, informationnelle, interactionnelle) participe au Bien-être au travail en favorisant la motivation qui constitue un antécédent essentiel. Les liens entre les dimensions de la Justice organisationnelle et le Bien-être psychologique au travail ont fait l'objet de nombreux travaux depuis les années 1980. Les travaux de Provost Savard et Dagenais-Desmarais (2018), permettent d'établir une corrélation fine et complexe entre la Justice organisationnelle et le Bien-être au travail avec une prise en compte distincte des dimensions de la JO et non plus uniquement comme un construit global. Cette approche nous permet de présenter les effets des dimensions de la JO sur les dimensions du BE que nous présentons successivement selon les trois variables clés que sont l'engagement, la satisfaction et l'intention de quitter du salarié.

### **a) La justice distributive :**

Les travaux de Colquitt (2001) et Li & Cropanzano (2009) permettent d'établir que la justice distributive a une influence sur la satisfaction au travail, qui constitue un indicateur de bien-être au travail (O'Reilly & Puffer, 1989). Ce lien a aussi été étudié à travers une analyse des indicateurs d'engagement et d'harmonie sociale qui ont une corrélation moyenne avec la justice distributive (Gilbert et al., 2011). Certains travaux (Folger et Konovsky, 1989 ; Cook et Crossman, 2004) ont également été menées pour déterminer la relation entre la perception de Justice organisationnelle et la satisfaction des salariés à l'égard de leurs revenus (salaire, primes, promotion) ; il apparaît que c'est la justice distributive qui a le plus de corrélation avec la satisfaction relative aux outcomes (El Akremi et al., 2006).

L'intention de quitter du salarié constitue un indicateur important dans l'étude du lien entre le bien être et la Justice organisationnelle, un grand nombre de travaux mettant en évidence une corrélation forte entre la perception de justice distributive et l'intention de quitter l'entreprise des salariés (Cohen-charash et Spector, 2004 ; Deconinck et Stilwell, 2004 ; Foley et al., 2005). La majorité de ces études montrent qu'il y a une corrélation moindre entre la perception de justice distributive et l'intention de quitter du salarié, en comparaison avec les autres dimensions de la Justice organisationnelle. Quelques études viennent cependant contredire cette position majoritaire, comme celle menée par Aryee et al., (2002) qui stipule que cette dimension distributive est bien plus corrélée aux intentions de quitter que les dimensions procédurale et interactionnelle. Quand la dimension distributive a un impact sur l'intention de quitter, Colquitt et al (2001) suggèrent que cela incombe à une réaction spontanée à un moment proche d'une rétribution jugée par le salarié comme insatisfaisante.

#### ***b) La justice procédurale***

De même que pour la dimension précédente, la corrélation entre la justice procédurale et la satisfaction au travail est étudiée dans de nombreux travaux, notamment ceux de Colquitt et al. (2001) et Lissak (1983) qui indiquent que cette dimension est un préalable à la satisfaction au travail et en constitue le levier le plus intéressant. Les études menées sur la corrélation entre la justice procédurale et la satisfaction vis-à-vis des revenus ont déterminé que sa perception a une moindre influence par rapport à la justice distributive (DeConinck et Stiwell, 2004). Provost Savard et Dagenais-Desmarais (2018) mettent en garde sur le caractère particulièrement vulnérable de cette dimension lorsqu'on cherche à établir une « relation longitudinale » en introduisant la variable temporelle, car les études ainsi conduites ont abouti à la conclusion que la justice procédurale a des effets qui s'estomperaient avec le temps sur le Bien-être au travail. En ce qui concerne l'intention de quitter du salarié, Masterson et al. (2000), démontrent que la justice procédurale a une plus forte influence sur la volonté de quitter que les autres dimensions

de la Justice organisationnelle ; cette influence se manifeste notamment lorsque le salarié subit un trop grand bouleversement dans son organisation (Kickul et al., 2002).

### ***c) La dimension interpersonnelle***

Le lien entre la justice interactionnelle et le Bien-être au travail peut être considéré comme évident selon Provost Savard et Dagenais-Desmarais (2018) qui considèrent que la justice interactionnelle est un instrument essentiel pour favoriser l'engagement des salariés. Dans le même sens, l'équité interactionnelle est considérée par Goldman et Taylor (2000), comme le levier d'une relation positive entre le supérieur hiérarchique et les salariés. Masterson et al (2000) mettent en avant que la nature de la relation avec le supérieur a de même que pour l'engagement, de l'influence sur la satisfaction au travail des individus. Parmi les études qui évaluent l'impact de la justice interactionnelle sur la satisfaction des salariés vis-à-vis de leurs outcomes (revenus), celle de Colquitt (2001), démontre qu'elle est cependant moins corrélée que les justices distributive et procédurale. Tout comme la justice procédurale, la dimension interactionnelle est aussi considérée comme très influente sur les intentions de quitter ; selon Aquino et al. (1997), l'influence de cette dimension serait plus importante que celle de la justice procédurale.

### ***d) La justice informationnelle***

Les études ne sont pas très nombreuses à notre connaissance concernant le lien entre la justice informationnelle et le Bien-être organisationnel. Cependant, selon Colquitt (2001), la dimension informationnelle a un lien plus fort avec le Bien-être que la dimension interpersonnelle, mais moins fort qu'avec les dimensions procédurale et distributive de la Justice organisationnelle.

Après avoir explicité les éléments qui nous permettent de construire la relation entre nos variables Justice organisationnelle, Bien-être et performance sociale, nous allons présenter la théorie qui nous permet d'opérationnaliser ce lien.

## ***2.2.5 Théorie d'opérationnalisation : La théorie de l'échange social selon Blau (1964)***

Pour opérationnaliser le lien entre la Justice organisationnelle et le Bien-être dans notre recherche, nous faisons le choix de la théorie de l'échange social (Blau, 1964 ; Cropanzano, Rupp et al., 2001) en nous concentrant sur deux types de contexte : économique et social. Dans le contexte économique, il ne s'agit pas seulement pour les deux parties d'augmenter les avantages financiers mais également d'améliorer la participation au respect des règles qui

régissent leur collaboration. Les partenaires doivent répondre dans cette configuration à une obligation mutuelle de leurs actes les uns envers les autres, ce qui va poser les bases de l'engagement que les acteurs développent (Molm, Takashi et Peterson, 2000).

En ce qui concerne les échanges de type social, les données sont de l'ordre des sentiments et peuvent produire des effets plus ancrés. On peut mesurer la qualité de l'échange social à travers le degré d'investissement des acteurs de l'organisation (Bishop et Scott, 2000) et le développement de la confiance au sein de l'organisation (Konovsky et Pugh, 1994). Lorsque les relations sociales sont présentes entre les salariés et leurs dirigeants, les premiers vont facilement développer une capacité productive plus importante (Cropanzano et al., 2002) et jouer un rôle actif vis-à-vis de l'organisation.

Cette théorie permet d'opérationnaliser le lien entre la JO et BE dans notre recherche, du fait du contrat établi entre les dirigeants et les salariés, les individus selon leur perception des différentes dimensions de la JO, distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle auront une adaptation, une reconnaissance, une volonté d'engagement, un sentiment de compétence et d'épanouissement au travail.

Nous tenterons de comprendre à travers la théorie de l'échange sociale comment chaque facette de la Justice organisationnelle permet d'avoir une influence sur les dimensions de Bien-être de notre recherche (Provost-Savard et Dagenais-Desmarais, 2018). Cette théorie de l'échange social nous permet de distinguer les raisons de l'influence de chaque dimension de la JO sur chaque facette du BET et de déterminer quel type de JO a plus d'influence sur BET. Nous essayons de déterminer comme le suggère les travaux de Colquitt (2001) ; Masterson et al., (2000) que la justice procédurale et la justice distributive sont celles qui ont le plus d'influence sur le BET par rapport aux deux autres facettes. A travers la suggestion de la théorie de l'échange sociale, cette classification des facettes de JO confère aux dimensions distributive et procédurales dans la perception des individus de la justice d'être liée à l'entreprise dans sa globalité, tandis que les dimensions interpersonnelle et informationnelle concernent les perceptions de justice des phénomènes qui surviennent dans les relations avec le supérieur hiérarchique (Provost-Savard et Dagenais-Desmarais, 2018).

### **2.3 Conclusion du chapitre 2 : synthèse des concepts mobilisés sur la Justice organisationnelle**

Ce qu'il faut retenir de notre traitement du concept de la Justice organisationnelle, c'est qu'il existe une offre diversifiée de définitions de cette dernière. Nous avons en ce qui nous concerne

opté pour la définition qu'en donne Beugré qui considère la Justice organisationnelle comme « *l'équité perçue des échanges prenant place dans une organisation, qu'ils soient sociaux ou économiques, et impliquant l'individu dans la relation avec ses supérieurs, ses subordonnés, ses collègues et avec l'organisation prise comme un système social* » (Beugré, 1998, p. 13), définition confortée par l'approche de Rupp (2011) qui place également l'équité comme variable cardinale de la JO.

Nous retenons également que la perception de la JO par les salariés se mesure à travers les quatre dimensions de l'échelle de Colquitt (2001), échelle qui fait consensus au sein de la communauté académique en étant mobilisée dans des recherches de plus en plus fréquentes sur les quatre facettes (Nasr et al., 2009). Les travaux de Greenberg (1993) et Cohen-Charash et Spector, 2001 nous ont également conforté dans le choix de ce modèle à quatre dimensions et des variables les distinguant. Nous adoptons également le point de vue selon lequel la Justice organisationnelle s'appréhende de plus en plus dans les recherches empiriques réalisées en entreprise selon trois principaux motifs, instrumental (Cropanzano et Ambrose, 2001), interpersonnel (Lind et Tyler, 1988) et moral (Folger, 1998). Ces différents motifs induisent une approche de la JO du point de vue des individus, du groupe et de l'organisation.

Nous retenons enfin de notre revue de littérature que la perception de justice au sein des organisations a des influences, non seulement sur la santé au travail (Elovainio et al, 2003) mais également sur le comportement au travail des salariés, ce qui nous permet de faire le lien entre la JO et la performance sociale de l'entreprise. En effet, les impacts de la Justice organisationnelle sur les comportements au travail des salariés apparaissent comme positifs à travers de nombreuses études, notamment en renforçant leur engagement et leur motivation (Mowday Porter et Steers, 1982 ; Cohen-Charash et Spector, 2001). Enfin, les travaux de Provost Savard et Dagenais-Desmarais (2018) nous permettent de poser le Bien-être comme variable médiatrice entre la JO et la performance sociale : la perception de justice par les salariés produirait un effet de bien être chez ces derniers, ce qui impacterait positivement leurs comportements productifs et partant, améliorerait la performance sociale de l'entreprise.

Nous allons dans le chapitre suivant étudier les liens entre la performance sociale et la Performance globale, 3ème mot clé de notre thèse.



### **3.1 Performance : Un concept pluri-axial dans les politiques stratégiques des entreprises**

Dans ce chapitre, après l'appréhension du concept polysémique de la performance dans son approche traditionnelle, nous présenterons ses différents axes influencés par les choix stratégiques des entreprises.

#### ***3.1.1 Etat des lieux sur un concept majeur à travers son approche multiforme***

En psychologie, la Performance est prise comme s'inscrivant dans un cadre où elle est évaluée selon des conditions préalables et des exigences de la tâche à réaliser : « *la « performance » est un concept relationnel qui dépend de la norme de référence appliquée et du niveau d'aspiration par rapport à la compétence de l'individu et aux systèmes de valeurs personnelles et socioculturelles : des parcours et des résultats objectivement différents d'une action peuvent indiquer des valeurs de performance relatives similaires* » (Nitsh et Hackfort, 2015, p.14). Bessire (1999), reconnaît le caractère complexe et polysémique de la performance selon les différentes disciplines et apporte sa contribution à l'effort d'unification du concept. A partir des années 80, la Performance d'entreprise étant une notion centrale en science de gestion, elle fait l'objet de nombreuses recherches visant à en fixer la définition. Selon Uzan et Zerigui (2016), la notion même de Performance constitue les bases sur lesquels repose l'acte de gestion. Les origines du mot de performance dans la langue française remontent au 19<sup>ème</sup> siècle dans le monde sportif pour désigner le résultat obtenu par un cheval de course ou celui d'un athlète. Le dictionnaire Larousse propose la définition suivante : « *résultat obtenu dans un domaine précis par quelqu'un, une machine, un véhicule (souvent pluriel) : améliorer ses performance* », la finalité est la réussite de l'activité. Dans son approche française la performance désigne le résultat d'une action et/ou son succès tandis qu'en anglais la performance « *contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès* » (Bourguignon, 1995, p.62). En contrôle de gestion, la performance est prise dans sa définition anglaise. Compte tenu de son caractère polysémique, Bourguignon (2000), propose de la définir (p.934) : « *comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)* ». Selon Bourquin (2004), on évalue la Performance en évaluant les résultats obtenus par rapport aux résultats espérés. Selon Millie-

Timbal (2020), une performance est dite satisfaisante lorsque l'efficacité est atteinte et que les moyens sont utilisés de manière efficiente. Il revient cependant aux dirigeants et managers de donner aux salariés les moyens pour atteindre les objectifs qui leur sont fixés. La performance représente le « *niveau de réalisation des objectifs* » (Burlaud, 1995) ; et désigne aussi bien les résultats que les actions qui ont permis de les atteindre (Bourguignon, 1996). Selon Lorino (1997), la performance ne s'inscrit que dans la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ainsi, la Performance se retrouve au cœur des démarches d'évaluation d'une entreprise mais sa mesure reste complexe du fait de la multiplicité des approches. Morin, Savoie, Beaudin (1994) définissent quatre grands courants : 1) l'approche économique déterminée par la notion d'objectifs à atteindre exprimés en termes économiques et financiers ; 2) l'approche sociale qui intègre l'interaction humaine au travers d'objectifs individuels et organisationnels ; 3) l'approche systémique qui appréhende l'organisation comme étant un système dont le but est la survie ; et enfin l'approche politique qui cherche à mesurer la satisfaction des parties prenantes extérieures à l'entreprise, comme les investisseurs, les fournisseurs, les clients, la société et les organismes régulateurs.

### **Les différentes formes de performance : individuelle et collective**

Afin d'aller plus loin dans l'appréhension du concept, nous présentons les formes principales de la performance individuelle (a) et collective (b) qui ne sont pas indépendante l'une de l'autre mais qui s'inscrivent plutôt dans un processus complémentaire, se nourrissant l'une de l'autre.

#### **a) La performance individuelle**

La Performance est un concept présent dans tous les domaines où un individu produit un effort dans un environnement solitaire ou collectif. Elle se construit dans une comparaison à des résultats antérieurs ; le sport constituant le domaine qui connaît le plus la course à la performance, le préalable étant la capacité de dépassement. Dans le monde de l'entreprise, les enjeux de performance se retrouve dans l'accomplissement d'objectifs fixés par la structure aux salariés (Bourguignon, 1995 ; 2000) ; ces derniers devant honorer leur contrat en mettant en œuvre leurs compétences individuelles et en utilisant les moyens et les outils que la structure met à sa disposition. Les entreprises attendent ainsi du salarié qu'il adopte les comportements qui vont l'amener à réaliser ses objectifs, et donc à être performant : « *la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements*

*discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* » (Motowidlo, 2003, p.39). A travers cette définition, l'évaluation par l'organisation de la performance des employés au travail peut être considérée comme forte à certains moments et moins à d'autre ; la performance réelle de l'individu prenant en compte ces deux temporalités. L'individu est jugé finalement selon son investissement et sa contribution à la réussite collective. Selon Millie-Timbal (2020), la performance individuelle est un processus questionné à travers les échanges entre les salariés et leurs responsables (managers) ; ces derniers au cours d'évaluations périodiques, fixant les objectifs, vérifiant les résultats et contrôlant les processus qui conduisent aux réalisations. La performance se constate à la suite d'un processus d'évaluation qui peut se faire selon une comparaison entre le travail accompli et les objectifs donnés au préalable mais également en tenant compte des résultats fournis par les salariés entre eux-mêmes. Campbell (1990), propose un modèle multifactoriel qui détermine les propriétés comportementales de la performance individuelle au travail en huit dimensions sont définies. Nous nous référons aux travaux de Charles-Pauvers et al (2007 p.100) qui reprennent Campbell (1990) pour les présenter : « – **les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi** : il s'agit des capacités développées par l'individu afin de maîtriser les tâches relevant des exigences techniques fondamentales attachées à un emploi et qui lui sont spécifiques (maîtrise des compétences propres à un emploi et que l'on retrouve peu ou pas dans d'autres emplois de l'entreprise) ;

- **les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi** : il s'agit des capacités développées par l'individu à maîtriser les tâches exigées dans un grand nombre d'emplois de l'organisation. Cette aptitude relève des compétences à la polyvalence, à l'adaptabilité ;
- **la communication écrite et orale** : il s'agit de la capacité à communiquer clairement et efficacement (entraîner la confiance et l'intérêt du récepteur) ;
- **les efforts au travail** : il s'agit de la qualité d'engagement dans l'effort de l'individu et de sa motivation à réaliser son travail, avec énergie, en déployant des efforts intenses et persistants ;
- **le maintien d'une discipline personnelle** : la qualité d'autodiscipline renvoie à l'aptitude à éviter les comportements négatifs tels que l'abus d'alcool ou de drogue, l'infraction aux règles internes, à l'absentéisme, etc. ;
- **la facilitation de la performance de l'équipe et des collègues** : cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, aider, et développer les collègues et à concourir à l'unité de l'équipe en contribuant à son fonctionnement collectif ;

– **superviser** : il s'agit de l'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face. Cette compétence relève des qualités de leader exprimées par l'individu, observées dans son art de manager une équipe ;

– **manager et administrer** : il s'agit de l'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe (contrôle et suivi des objectifs, de l'application des règles) et de développement d'un service (accroître les ressources humaines, financières, matérielles). » (Charles-Pauvers et al (2007, p.100).

Charles-Pauvers et al (2007) confèrent au modèle de Campbell (1990), la détermination de deux formes de performance au travail : les performances intra-rôle et les performance extra-rôle (que nous avons précédemment définies ; cf. supra p.80).

### **b) La performance collective**

Le collectif de travail va se reposer sur les compétences individuelles regroupées et valorisées dans un intérêt commun. La performance collective sous-entend la prévention de compétition dans le groupe ou bien entre groupes de travail. Selon Millie-Timbal (2020), c'est un moment de la contribution des salariés au succès des objectifs, à l'essor de l'organisation et à la création de valeur ajoutée. Les objectifs à réaliser sont de plusieurs ordres : financiers, économiques mais également extra financiers, comme en ce qui concerne, par exemple, la mise en œuvre de projets RSE ou de développement durable (DD).

Après avoir appréhender la Performance dans sa dimension générale, nous explicitons l'évolution que le concept a eu à travers le temps à travers son élargissement vers des axes multiples.

### **3.1.2 L'évolution du concept de la performance : de la dimension financière à des axes complexes et multiples**

L'approche de la performance est multidimensionnelle comme en témoigne la littérature académique qui permet de distinguer cinq types de performance : la performance économique et financière (a), la performance organisationnelle (b), la performance stratégique (c), la performance sociale (d) et la performance concurrentielle (e).

**a) La performance économique et financière** : elle a été longtemps considérée comme la seule variable d'évaluation de la valeur d'une entreprise ; cependant elle n'est plus considérée comme le seul élément à prendre en compte pour qu'une entreprise soit compétitive et rentable. Elle est dorénavant associée à d'autres dimensions dans le pilotage des entreprises.

**b) La performance organisationnelle** : elle vise à vérifier la capacité structurelle d'une entreprise d'atteindre les objectifs fixés et les moyens qu'elle utilise : « Ainsi, la performance

*organisationnelle est riche de composantes antinomiques. Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés » (Saulquin et Schier, 2007, p.61).*

**c) La performance stratégique :** elle inscrit la performance de l'entreprise dans un temps long ; elle est « *appréciée par la capacité de cette entreprise à atteindre les buts qu'elle s'est assignés, et ceci en fonction de ressources dont elle dispose, et des compétences qu'elle a acquises* » (Marion et al, 2012, p. 13). Selon Sogbossi-Bocco (2010), elle repose sur des facteurs précis comme une stratégie bien construite, une grande implication des salariés de l'organisation ou encore la satisfaction des salariés. Elle participe aussi à donner un avantage concurrentiel à l'entreprise. La performance stratégique permet d'avoir une connaissance de la valeur intrinsèque de l'entreprise.

**d) La performance concurrentielle :** elle est le lieu où la capacité d'adaptation à son environnement dans l'entreprise se joue. La capacité d'anticipation est aussi au centre du jeu afin de prévoir les transformations qui peuvent advenir dans le secteur d'activité dans lequel l'entreprise évolue. La mesure en contrôle de gestion répond à l'exigence de procéder à une estimation du niveau d'atteinte des objectifs, cette analyse comportant aussi une évaluation de l'écart entre les objectifs prescrits et ceux réalisés (Gibert et Andrault, 1984).

A la suite de l'explicitation des différentes formes de Performance, nous allons à présent démontrer le caractère divers et complexe de la mesure de la Performance à travers ses multiples outils.

### **3.2 Mesurer la Performance : la complexité de la tâche en raison d'une diversité des outils et des pratiques**

Pour discuter de Performance, il faut savoir la mesurer, ce qui peut s'avérer complexe du fait de la multiplicité des approches. Dans tous les cas, la mesure de la Performance nécessite d'identifier au préalable les buts et les objectifs, qui sont souvent multiples et quelques fois contradictoires. Mais, elle nécessite également de déterminer, outre des critères d'efficacité, des critères d'efficience.

#### **3.2.1 Premières approches de la mesure de la Performance**

Bouquin (2004), définit la mesure de la Performance comme les résultats obtenus « *ex-post* ». Selon l'auteur, une entreprise doit chercher à être efficiente en réduisant les coûts d'acquisition et d'utilisation de ses ressources dans l'atteinte de ses buts ; et efficace en réalisant ses objectifs.

Il est à noter que la Performance de l'entreprise s'est pendant longtemps focalisée sur un contrôle permanent des ressources humaines et par un reporting principalement, voire uniquement, financier.

Mesure de la performance économique et financière : selon Berland (2014), les indicateurs de performance financière peuvent se décomposer en deux types, comptable et financier. Les indicateurs comptables sont principalement le résultat net, le résultat d'exploitation, le résultat opérationnel, et l'excédent brut d'exploitation. Les indicateurs financiers complètent les indicateurs comptables et tentent de les dépasser. Ainsi, Le ROI (*Return on Investment*), permet de voir si l'entreprise crée de la valeur. Berland (2014), indique qu'une utilisation biaisée (court-termiste) du ROI a conduit à l'intégration d'autres indicateurs comme l'EVA<sup>4</sup> (valeur ajoutée économique) qui prend mieux en compte le coût du capital investi. Mettre les formules de calcul du paragraphe en notes de bas de page. Tout comme pour le ROI, l'EVA s'est heurté à des limites, notamment liées à la temporalité qui ont conduit à intégrer dans la mesure de la performance des indicateurs non financiers : « *la prise en compte d'indicateurs de performance non financière est importante, car la performance financière ne dit rien sur les actions qui ont permis d'atteindre ladite performance financière* » (Berland, 2014, p.71).

Désormais, la mesure de la Performance s'effectue en articulant les indicateurs financiers et extra-financiers.

Les limites de la performance financière, comme seule boussole dans le pilotage d'une entreprise, ont été démontrées par de nombreuses études qui ont mis en évidence la nécessité de déterminer une planification des performances à atteindre pour l'entreprise (Kaplan et Norton, 1996). La mesure de la performance financière apparaît bien plus simple en se fondant sur des données facilement quantifiables ; cependant, se limiter à cette seule mesure peut conduire les gestionnaires à privilégier une réduction des coûts au détriment de variables tout aussi importantes, telles que la qualité des produits et des services. Le recours aux seuls indicateurs financiers et comptables apparaît inadéquat, la performance de l'entreprise étant notamment aussi basée sur la performance de ses salariés : « *la performance d'une organisation dépend en partie des compétences et du rendement de son personnel, mesuré indirectement par ses pratiques de GRH* » (Foucher, 2007, p.76).

---

<sup>4</sup> La formule de l'EVA: Résultat opérationnel (RO) – coût du capital (K)x capitaux investis (C), l'avantage du recours à l'EVA est qu'il intègre réellement le coût du capital investi.

Nous présentons les différentes typologies de mesure de la performance à la disposition des entreprises qui sélectionnent celles qui leur paraissent les plus en adéquation avec les objectifs qu'elles poursuivent.

### 3.2.2 Mesure de la Performance

Mesurer la Performance d'une entreprise est une activité qui a pour but de connaître la valeur d'une structure à un instant T mais qui est aussi un moyen pour prendre des décisions qui vont conditionner les stratégies, les politiques et les objectifs de l'entreprise. Selon Morin et al. (1994), la pérennité d'une entreprise dépend de sa performance économique qui se mesure en termes de productivité : « *la performance économique de la firme est souvent mesurée par sa productivité* » (Ambec et Lanoie, 2009, p. 78). Selon Derujinsky-Laguecir et al. (2012), les indicateurs de performance doivent être construits en tenant compte du contexte historique, organisationnel et culturel. Selon Charreaux (1991), il existe une grande confusion dans la mesure de la performance du fait d'une grande diversité d'indicateurs de performance. Plusieurs types de performance existent que nous présentons en nous appuyant sur les recherches d'Oubya (2016) qui permettent de dresser un panorama des indicateurs financiers et extra financiers associés à chaque type de performance.

**Mesure de la performance stratégique** : pour mesurer la performance stratégique, Marion et al. (2012) font référence à la formule<sup>5</sup> développée par Roland Calori et Tugrul Atamer (2003). Les indicateurs utilisés pour mesurer cette performance prennent en compte la valeur de l'entreprise sur le marché et la valeur propre attribuée à l'entreprise. Oubya (2016), indique que pour calculer la performance stratégique de l'entreprise, il faut faire le ratio entre la « valeur marché » de l'entreprise et sa valeur propre afin de déterminer si c'est la stratégie adoptée par l'entreprise qui a permis de générer des profits. La valeur de l'entreprise est elle-même basée sur la performance concurrentielle de l'entreprise dont nous présentons le processus et les indicateurs de mesure (Marion et al., 2012).

**Mesure de la performance concurrentielle** : cette performance a pour objet d'évaluer la situation de l'entreprise sur son marché par rapport à ses concurrents, de comprendre si

---

<sup>5</sup> La formule de la performance stratégique  $E = PS \times R \times M$

l'entreprise répond aux attentes et besoins des clients, ainsi que d'évaluer sa capacité d'adaptation (Sogbossi-Bocco, 2010). La finalité de cette mesure est d'aider l'entreprise à construire un avantage vis-à-vis de ses concurrents. Les principaux indicateurs dans la mesure de la performance concurrentielle sont généralement la part de marché, la rentabilité des ventes et la satisfaction des clients. Cette évaluation doit se faire en comparant avec les chiffres de la concurrence. Cette mesure contribue au pilotage stratégique de l'organisation en la situant par rapport aux forces du marché. Le corolaire de cette Performance est la performance commerciale qui a pour but de concilier une vision de la satisfaction client et d'appréhension de la position des produits et services sur le marché.

**Mesure de la performance commerciale** : c'est la mesure de la performance des politiques de communication et de marketing mises en œuvre par l'entreprise ; elle est directement liée à la satisfaction des clients, condition majeure de la survie de l'entreprise. Selon SogbossiBocco, (2010), la mesure de cette performance repose sur des indicateurs qualitatifs comme la satisfaction client, la perception de la qualité des produits et services ou encore la réputation de l'entreprise, mais également quantitatifs comme le chiffre d'affaires et la part de marché.

**Mesure de la performance sociale** : il s'agit d'évaluer la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins de ses parties prenantes internes, et notamment de ses salariés. Plusieurs indicateurs permettent de tenir compte de cette performance, notamment : le climat social, l'absentéisme, les turn-over, les retards et arrêts de travail, la satisfaction des salariés, situation des instances représentatives (syndicats), les promotions (plan de carrière) et la formation (Marmuse, 1997). Selon Barraud-Didier et al. (2003), la gestion des ressources humaines contribue à favoriser la compétitivité de l'organisation ; ainsi une performance sociale solide est un levier important dans la Performance globale de l'entreprise.

**La performance sociétale** : elle renvoie à la capacité de l'entreprise à prendre en compte l'ensemble de ses parties prenantes externes (populations locales, états, ONG, etc.), à *contrario* de la performance sociale qui s'intéresse uniquement aux salariés. Selon Igalens et Gond (2003), cette performance est au centre du positionnement éthique de l'entreprise.

Nous allons à présent approfondir les liens entre les notions de Bien être des salariés et de Performance sociale.

### **3.3 Performance sociale : son appréhension au travers du concept de Bien-être des salariés**



De nombreuses recherches ont étudiés les liens entre le bien être et la Performance sociale de l'entreprise, soit en considérant le bien être comme un objectif en soi des politiques RH de l'entreprise, soit en le considérant comme un levier d'amélioration de la Performance sociale de l'entreprise au travers de son impact sur l'amélioration de la satisfaction des salariés et de leurs comportements productifs.

### ***3.3.1 Comprendre le Bien-être au travail : définitions***

Nous allons d'abord voir le Bien-être en général avant d'aborder la question du Bien-être au travail, les deux étant liés.

#### **Le Bien-être en général :**

La complexité de la tâche de définition du Bien-être réside dans la grande diversité des approches et des travaux dans lesquels ces définitions s'inscrivent. Diener en 1994, dans une approche qui écarte les dimensions négatives dans les états psychologiques, définit le Bien-être comme un état psychologique positif. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit le Bien-être (1994) comme : « *la perception qu'a un individu de sa place dans l'existence, dans le contexte de la culture et du système de valeurs dans lesquels il vit, en relation avec ses objectifs, ses attentes, ses normes et ses inquiétudes* ». Il englobe à la fois « *la santé physique de la personne, son état psychologique [...], ses relations sociales, [...] sa relation avec les spécificités de son environnement* ». Cette définition souligne que le Bien-être résulte pour l'individu d'une articulation entre ses conditions de vie personnelle et professionnelle. L'OMS indique que la santé est une composante du Bien-être et peut en être un indicateur dans son évaluation. La définition de l'OCDE (2011) assigne au Bien-être la réalisation et l'épanouissement de l'individu : « *le Bien-être passe par la satisfaction de divers besoins humains, dont certains sont essentiels (par exemple, la santé), ainsi que par la possibilité de poursuivre ses propres objectifs, de s'épanouir et d'éprouver de la satisfaction quant à sa vie* ». Dans cette approche générique du Bien-être, deux courants se distinguent : le Bien-être subjectif et le Bien-être psychologique. Dans la littérature, les théories abordant la question du Bien-être se classent selon deux catégories : ascendantes (dites du Bien-être objectif) et descendante (dite du Bien-être subjectif).

#### **a) Les théories ascendantes dites du Bien-être objectif**

Le Bien-être objectif renvoie à un fonctionnement psychologique qui vise à être en accord avec sa propre nature, de vivre en concordance avec soi-même et ses valeurs (Ryff & Keyes, 1995). Dans cette conception, le Bien-être passe par la réalisation de soi, du moment où le sujet saisit

les occasions de se développer et envisage la vie selon les défis qui se présentent, tout en se sentant capable de les affronter (Waterman, 1993). Il s'agit d'éviter des ruptures psychologiques néfastes à la personnalité propre à l'individu.

Ces théories expliquent le Bien-être comme étant la somme des bonheurs ressentis dans les différents domaines de la vie d'un individu, en se focalisant sur les éléments positifs. Pour arriver à évaluer son état de Bien-être, on confronte les situations de Bien-être et de mal-être. Son caractère objectif réside dans la prise en charge factuelle des éléments positifs et négatifs effectivement constatés.

### **b) Les théories descendantes dites du Bien-être subjectif**

Le Bien-être subjectif (Diener et Lucas, 2000 ; Kahneman et Diener, 2003) est fondé sur la recherche du plaisir et des sensations plaisantes dans la vie, en se basant sur un rapport entre émotions positives et négatives. Dans ce courant dominant, le Bien-être subjectif se base en premier lieu sur une évaluation de ses émotions selon un déséquilibre en faveur de ressenties agréables vis-à-vis de ressenties désagréables. Dans cette conception, l'individu n'est plus vu comme un simple sujet subissant mais devient un acteur de son Bien-être. Il donne au sujet la capacité de vivre les événements de sa vie et de leur octroyer leur caractère positif ou négatif. Il va interpréter son environnement afin de mettre en évidence son apport dans sa vie.

Ces théories estiment que le Bien-être global influe sur le Bien-être au travail. De nombreux travaux s'intéressent à la question du Bien-être au travail dont une grande part s'attèle à un objectif de définition, qui reste polysémique.

### **Le Bien-être au travail**

Si pour certaines approches, comme nous venons de l'indiquer, le Bien-être en général et le Bien-être au travail s'inscrivent dans une continuité, pour d'autres les deux concepts méritent d'être distingués. Ainsi, les travaux de Dagenais-Desmarais, (2010, p.38) mettent en évidence que : « *la structure originale du Bien-être psychologique (tel qu'obtenu par Massé, et al., 1998) n'a pas pu être répliquée intégralement avec une mesure du BEP général dont la consigne et certains items avaient été adaptés pour le monde du travail (Gilbert, DagenaisDesmarais, & Savoie, 2008). Sans avoir développé une conceptualisation propre au BEPT, cette recherche laisse croire que le construit générique et son homologue contextualisé pour le travail ne seraient pas en tous points identiques conceptuellement* ».

Selon Irène Gaillard (2015), le Bien-être au travail se matérialise à travers : « *un processus qui se construit par les choix d'organisation qui conviennent aux salariés concernés et qui s'éprouve dans les difficultés au cours de l'activité* » (p. 60). Il est fait référence dans cette définition à la nécessité de mutualiser et de combiner les efforts des dirigeants et des salariés afin de construire les conditions du Bien-être au travail ; le dirigeant prenant les décisions adéquates et le salarié produisant les efforts nécessaires pour mener à bien ses activités. L'engagement de chacune des parties permet de dépasser d'une manière moins contraignante les difficultés qui vont se présenter concrètement dans la réalisation des activités. L'effort de clarté dans le rapport dirigeant/salarié donne l'opportunité d'ajustements moins complexes lors des difficultés rencontrées dans le déroulement de l'activité. Selon Marc, Grosjean et Marsella (2011), le Bien-être est un processus dynamique qui se doit d'être en adaptation au milieu du travail et produire des règles évolutives afin de se conformer aux acteurs et à l'environnement. Dans la perspective d'offrir un cadre de référence aux gestionnaires et managers, Dagenais-Desmarais et Privé (2010, p.70) proposent de définir le Bien-être psychologique au travail : « *comme une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation* ». Dans le cadre d'une étude sur différents indicateurs de Bien-être, les chercheurs Biétry et Creusier (2013, p.34) expriment que le Bien-être est : « *un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique du travail* ».

Au niveau de l'entreprise, le Bien-être au travail se définit comme l'ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles un travail est effectué. En France, l'employeur a l'obligation légale de par le code du travail<sup>6</sup> de garantir et de promouvoir le Bien-être de son personnel en veillant à optimiser les conditions de travail, à assurer la sécurité en combattant les risques d'accidents du salarié, et à veiller à leur bonne santé. La notion de Bien-être au travail regroupe ainsi : la sécurité au travail, la protection de la santé du travailleur, la charge psychosociale occasionnée par le travail (stress), l'hygiène du lieu de travail, le travail (stress), l'ergonomie, l'embellissement des lieux de travail, et les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement. Dans une perspective organisationnelle, Lyubomirsky et al. (2005) expriment que le Bien-être a des effets sur la qualité du travail et la créativité des salariés.

---

<sup>6</sup> LOI n°2010-1330 du 9 novembre 2010 - art. 61 article de loi qui porte notamment sur les mesures encadrant le travail et la prévention de la pénibilité du travail.

Au cours du sommet européen de Laeken en 2001, dix objectifs favorisant la qualité de l'emploi sont formulés : Qualité intrinsèque de l'emploi ; Education, formation et développement de carrière ; Egalité par genre ; Santé et sécurité au travail ; Flexibilité et sécurité ; Insertion et accès au marché du travail ; Organisation du travail et conciliation vie familiale-vie professionnelle ; Dialogue social et participation des travailleurs ; Diversité et non-discrimination ; Performances globales du travail. Pour atteindre ces objectifs de qualité au travail, les organisations peuvent agir sur plusieurs variables qui contribueront à l'instauration d'un climat de Bien-être au travail. Nous les avons regroupées en six catégories inspirées des travaux de l'ANACT (l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail) : -

- organisation du travail : qualité de la prescription du travail, démarches de progrès organisationnel, pénibilité, engagement de l'organisation dans la transformation des pratiques, charge de travail, prévention des risques en lien avec la gestion structurelle et les maladies professionnelles (troubles musculo squelettiques, risques psychosociaux, fatigue, stress) :
- qualité du dialogue social : implication des acteurs dans les décisions sur leurs conditions de travail, écoute, reconnaissance des pairs et de la hiérarchie, circuit clair et précis de l'information, dialogue social ;
- temps de travail : organisation du temps partiel, télétravail, autonomie, propositions de réalisations diverses et variées, possibilités de responsabilisation ;
- organisation de l'environnement de travail : sécurité, gestion sonore, hygiène, climat ; - gestion du parcours professionnel : gestion de la rémunération, action de la structure en faveur de la formation, validation des acquis, développement des compétences, aide à la mise en place des projets professionnels ;
- conciliation vie professionnelle et vie privée : rythme et horaires de travail, vie familiale, accès aux services (crèches), loisirs, transports, etc.

-

Nous allons présenter un approfondissement de la notion de Bien-être au travail en explicitant les multiples approches et modèles qui lui sont spécifiques.

### **3.3.1.1 Approches et modèles du Bien-être au travail**

Dans leur appréhension du Bien-être, les recherches mettent en évidence des processus, des dispositifs et des préconisations spécifiques.

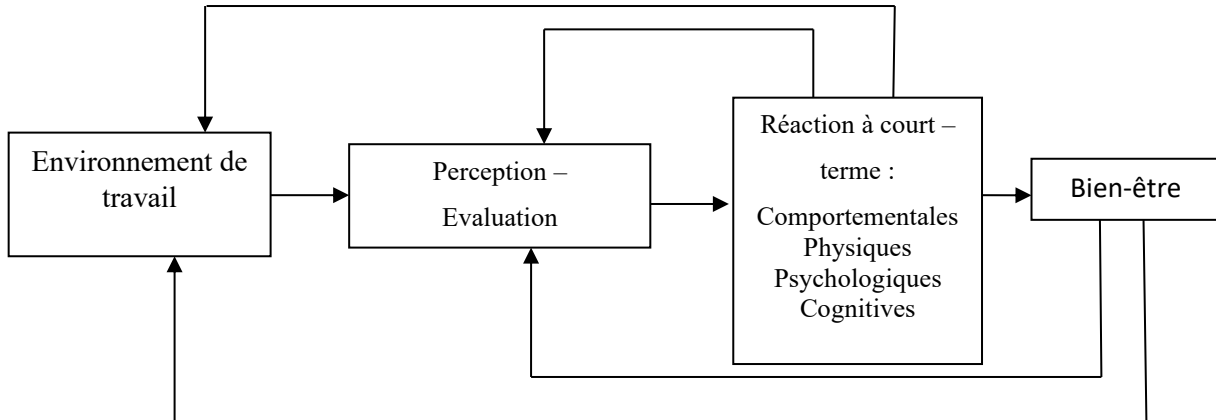
#### **A) Les approches du Bien-être**

Nous allons en présenter trois principales : systémique, hédoniste et eudémoniste.

### a) L'approche systémique

Althaus (2013) indique que le Bien-être s'appréhende dans ses dimensions positives et négatives en prenant réellement en compte l'ensemble des moyens et des processus à l'œuvre dans des situations de Bien-être ou mal-être. L'approche s'inscrit dans une conception selon laquelle l'individu dans ses interactions avec son environnement cherche à trouver les éléments lui permettant de trouver un équilibre satisfaisant face aux actions qui l'impactent (Canguilhem, 1966 ; 2013). Selon Marc et al. (2011), le Bien-être des salariés dépend de leurs efforts pour opérer une autorégulation des situations et arriver à créer les conditions d'équilibre cognitif et physique. L'approche systémique s'intéresse particulièrement aux moyens et aux conditions de transformations organisationnelles pour s'adapter aux besoins des employés qui tout en participant sont dans une posture d'évitement des blocages et des perturbations qui peuvent advenir ; cette situation du salarié peut cependant provoquer chez lui un inconfort intellectuel (Bareil et al., 2007).

#### Schéma : le Bien-être au travail, approche systémique



Source : *Quel management pour concilier performances et Bien-être au travail, chapitre 1* (Althaus, Grosjean et Brangier, 2015, p. 25)

### b) L'approche hédonique

La majorité des recherches académiques s'effectue dans le cadre de l'approche hédoniste qui s'intéresse au Bien-être subjectif ; elle est axée sur la recherche du plaisir et sur l'évitement du mal-être. Le concept d'hédonisme trouve son origine dans le mot grec ancien « *hēdonē* » et dans une philosophie selon laquelle la recherche du plaisir et l'éloignement de la souffrance

constituent les objectifs de la vie des individus. Pour Diener et al. (2000), elle résulte d'un processus affectif et cognitif à travers les appréciations sur les événements de la vie. Le processus d'opérationnalisation du Bien-être hédonique se fait au travers d'une évaluation des émotions (Berkman, 1971). Selon Kahneman et al (1999), le Bien-être résulte d'un rapport entre le plaisir et la douleur, les individus se trouvant dans une attitude de recherche de maximisation du plaisir et des bénéfices qu'ils peuvent tirer d'une situation donnée.

### **c) L'approche eudémonique**

Dans son appréhension épicurienne, cette approche considère que le but des individus dans leur existence est la recherche absolue du bonheur. Selon Ryan et Deci (2008), l'approche eudémonique consiste chez l'individu en un accomplissement plein et entier de ses potentialités. Pour Waterman (1993), l'approche induit de vivre pleinement sa vie et de s'identifier à son métier et à l'activité que l'on fait, la condition prépondérante étant pour l'individu d'être en phase avec lui-même. Dans son concept de Bien-être social, Keyes (1998) indique que la relation aux autres doit se faire dans des conditions harmonieuses.

Les recherches et les discussions dans le but de définir et de distinguer ces deux approches occupent encore à ce jour des chercheurs (Dagenais-Desmarais et Savoie 2011). Certaines d'entre elles (Ryan et Deci, 2001 ; Keyes et Lopez, 2002) expriment que les approches hédoniques et eudémoniques s'inscrivent dans une perspective de complémentarité et non d'opposition.

Afin de nous permettre de comprendre les déterminants du Bien-être au travail, nous allons présenter sept modèles de Bien-être qui sont spécifiquement liés au travail.

## **B) Les modèles de Bien-être spécifique au travail**

Le concept de notre thèse étant le Bien-être au travail, nous nous focaliserons donc sur ce champ. Plusieurs modèles apparaissent à la lecture des travaux ; nous présentons succinctement les sept principaux, avant de porter une attention particulière au modèle que nous avons adopté pour nos recherches.

**1) Le modèle de Warr (1990)** est structuré autour de trois axes principaux : enthousiaste-déprimé, content-anxieux et content-mécontent. Ce modèle a conduit Warr à construire une échelle de mesure composée de 18 items, les individus interrogés pouvant répondre sur une échelle de Likert de 1 à 6 allant du degré « jamais » à très « souvent ».

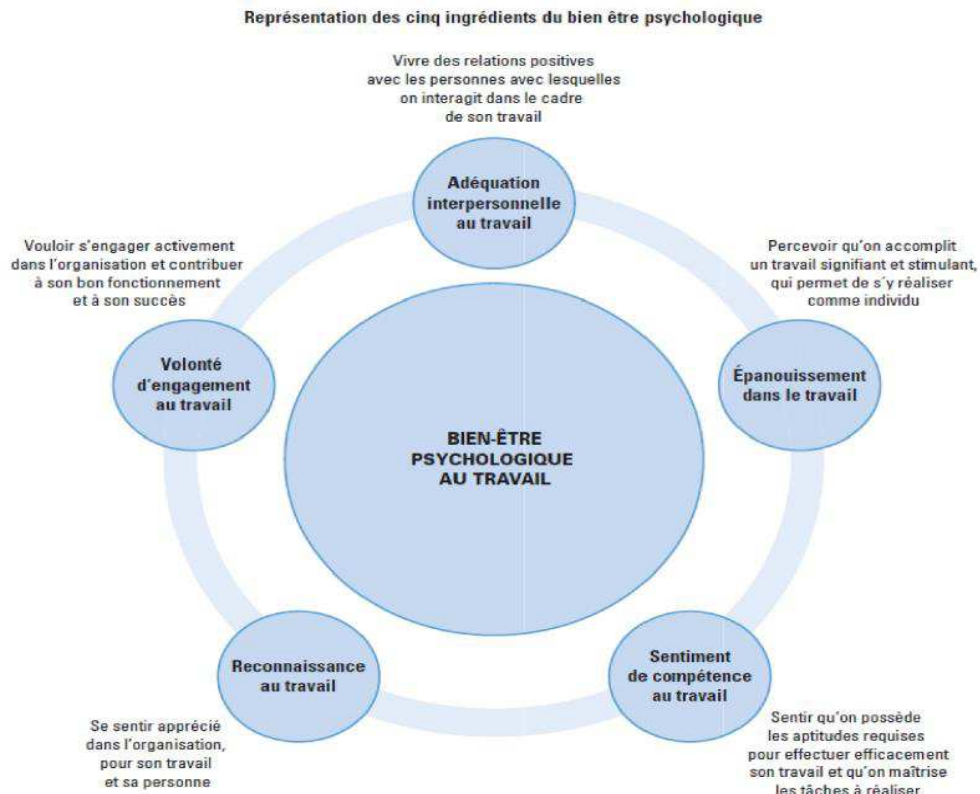
**2) Le modèle de Danna et Griffin (1999)** intègre la santé et la satisfaction comme les deux dimensions principales du Bien-être. Le reproche principal qui lui est fait est qu'il prend en compte des dimensions ayant trait au Bien-être général, en faisant notamment référence à la qualité de vie (Biétry, 2013).

**3) Le modèle de Daniels (2000)** est construit à partir de celui de Warr (1990) ; il propose ainsi cinq couples d'axes développés en 30 items. En ciblant les expériences positives et négatives ce modèle se rapproche également de celui sur la santé au travail.

**4) Le modèle de Cotton et Hart (2003)** traite autant du Bien-être que du mal-être ; ainsi une recherche uniquement axée sur le Bien-être pourra difficilement y avoir recours car il conduirait à intégrer également les dimensions du mal-être.

**5) Le modèle de Robert (2007)** qui, selon Biétry (2013), présente un intérêt particulier car il est le seul qui permet de faire une distinction entre le Bien-être de la personne au travail et le Bien-être du salarié au travail. En effet, celui de la personne au travail a un lien avec son environnement de travail, tandis que celui du salarié interroge la disposition ou non des moyens et conditions pour faire son travail.

**6) Le modèle de Dagenais-Desmarais (2010)** est construit sur une démarche qualitative permettant de déterminer les composantes du Bien-être au travail ; ainsi 80 types de Bien-être émergent classés en 25 dimensions. Le modèle est synthétisé en deux axes principaux. Le premier axe est la sphère de référence qui correspond à l'expérience positive vécue par le salarié dans la sphère de travail. Cet axe de référence est décomposé en trois sphères : la sphère individuelle (qui correspond à l'état positif du salarié vis-à-vis de lui-même), la sphère relationnelle (qui correspond à l'état relationnel du salarié dans les interactions sociales) et enfin la sphère organisationnelle (qui correspond à l'état des relations développées avec l'organisation). Le second axe du modèle est celui de la directionnalité ; il appréhende le processus par lequel le salarié construit son expérience positive. Ce construit se fait selon deux possibilités : l'extériorisation en direction d'un but et, dans le sens opposé, l'introjectif qui se construit en intériorisant l'objet. L'intérêt principal de ce modèle est qu'il combine les deux approches du Bien-être au travail - eudémoniques et hédoniques – au travers des différentes dimensions. Ce modèle va aboutir à la détermination de cinq « ingrédients » du Bien-être psychologique qui sont les cinq dimensions qui composent l'échelle de mesure construite par Dagenais-Desmarais et Savoie en 2012. (*cf. schéma infra p.102*)



*Schéma : Représentation des cinq ingrédients du Bien-être psychologique – Dagenais-Desmarais et Privé (2010)*

**7) Le dernier modèle que nous présentons est celui de Biétry et Creusier (2013) :** ce modèle a comme ambition de présenter explicitement une combinaison entre les approche hédonique et eudémonique du Bien-être en se focalisant sur les aspects positifs du Bien-être psychologique. Sur cette base, une échelle de mesure est construite selon 4 dimensions décomposées en 12 items. C'est, à notre connaissance, la seule échelle de mesure développée dans un contexte français, les auteurs proposant d'adapter l'outil selon les éléments de contingences de l'entreprise évaluée.

D'autres théories particulières permettent une compréhension plus précise du concept de Bien-être, de ses conditions et de ses processus. Dans la perspective de notre objet de recherche nous nous intéressons aussi aux théories de la motivation. Ces théories nous permettent d'appréhender les déterminants explicitant les comportements au travail du salarié et en particulier sa performance.



### 3.3.1.2 Différentes théories de la motivation : les modèle du happy productive worker (Cropanzano et Wright, 1999)

La motivation n'est pas un concept observable et est de l'ordre du psychologique non palpable. Elle va avoir des conséquences diverses comme la persévérance, l'engagement, le développement de la compétence, etc. : « *Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persévérance du comportement* » (Vallerand et Thill, 1993, p. 1). Dans les différentes théories de la motivation, on trouve chez l'individu la recherche de l'accomplissement d'un objectif qu'il se donne et des moyens lui permettant de le satisfaire : « *la motivation est ce qui déclenche l'activité, la dirige vers certains buts et la prolonge tant que ces buts ne sont pas atteints* » (levy-laboyer C, 1984, p.50).

Les travaux classent généralement la motivation selon deux catégories, intrinsèque et extrinsèque, chacune produisant des effets différents chez l'individu, dans son ressenti mais également en termes de rendement et résultats. Dans le cadre de **la motivation intrinsèque**, le salarié est poussé par un sentiment de compétence dans son travail mais aussi en capacité de s'y affirmer en indépendance. L'organisation doit ainsi proposer au salarié des activités qui sont dans son champ de compétence afin de ne pas le mettre dans une situation de perte de confiance. Cependant l'amener à s'affirmer, à se réaliser et à lui permettre de trouver un sens à son travail est possible en lui proposant des activités riches, diverses mais également intéressantes. Un degré élevé de motivation intrinsèque s'accompagne d'un faible absentéisme, d'un fort engagement, d'une satisfaction et d'un intérêt élevé au travail. Dans le cadre de **la motivation extrinsèque**, l'activité est réalisée pour ce que l'on en retire (récompenses, évitement de sanctions), pour sa valeur instrumentale. Cette motivation permet au salarié d'obtenir un acquis en dehors de son travail. Les deux motivations sont antinomiques, lorsqu'une grandit, l'autre se réduit car elles ne peuvent être concomitantes. Selon Belout et al. (2017, p. 171), susciter de la motivation chez le salarié implique non seulement de prendre en compte ses besoins mais également d'éviter les risques psychosociaux : « *elle est présentée souvent comme à la fois la clé de la productivité, de la performance et du Bien-être au travail* ». Certaines théories de la motivation nous permettent d'appréhender le Bien-être au travail en nous éclairant sur les processus motivationnels dans la construction du BET (cf. supra annexe 4, p. 378), notamment :

- la théorie de l'évaluation cognitive de Deci et Ryan (1985), nous éclaire sur l'influence du degré de la motivation sur le sentiment de compétence et le comportement productif du salarié au sein de l'entreprise ;
- la théorie des objectifs de Locke (1968) et Latham (1990), participe au processus de réalisation de l'individu en tant que professionnel compétent et donc développer le sentiment contribution aux succès de l'organisation. Le salarié se sent valorisé et récompensé dans la réalisation des objectifs ;
- La théorie des besoins de Maslow (1943), nous éclaire sur les apports de la motivation en particulier sur l'adaptation au travail, le climat social et le sentiment d'épanouissement au travail en les maximisant.

Après avoir présenté les déterminants et approches du BET, nous allons proposer les différents outils qui permettent de mesurer le Bien-être au travail.

### **3.3.1.3 Mesure du Bien-être au travail**

Il existe de nombreuses échelles de mesure du Bien-être qui tentent d'appréhender les différents éléments compris dans le concept. Nous les présentons en distinguant celles centrées sur les approches hédoniques du Bien-être de celles centrées sur les approches eudémoniques. Les premières sont construites sur la recherche de la maximisation du plaisir par les individus et visent à établir un comparatif entre les récompenses et l'évitement de sanctions négatives (Massé et al., 1998). Dans la situation où le résultat est positif, avec une maximisation du plaisir, on se retrouve dans les conditions du Bien-être subjectif (Diener, 2000). Les secondes, les échelles de mesure eudémoniques, appréhendent le Bien-être en lien avec les notions de réalisation de soi, de développement professionnel et personnel (Ryff, 1989), fortement corrélées au sentiment d'autodétermination (Ryff et Singer, 1998). Une de ses conséquences est son impact sur l'estime de soi et sur la confiance que les salariés développent. Pour arriver à mesurer ce type de Bien-être, il est inéluctable d'opérer à travers une méthodologie qualitative qui permette de donner la parole aux individus afin qu'ils expriment en quoi ils estiment être dans une situation de Bien-être ou de mal-être.

Mesurer le Bien-être revient à questionner les individus et donc laisser le salarié déclarer son degré de BE. Dans la mesure où une recherche s'intéresse s'inscrit dans un objet positif, il est opportun que la mesure du BET ne soit focalisée que sur les seuls ressentis positifs (Biétry et Creusier, 2015), le Bien-être au travail concerne donc la relation positive qu'entretient le salarié

avec l'organisation, ses collègues, sa hiérarchie et son environnement de travail. Les mesures de BET reconnues comme les plus précises sont celles menées à travers une approche consacrée aux individus afin de mieux comprendre des variables tels que l'engagement, la satisfaction et l'intention de quitter.

Nous récapitulons dans le tableau ci-après les principales échelles de mesure du Bien-être.

**Tableau : récapitulatif des échelles de mesure hédoniques et eudémoniques**

Auteurs	Objet	Dimensions	Nombre d'items	Raisonnement logique	Alpha de Cronbach	Limites
<b>Partie 1 : caractéristiques et limites essentielles des principales échelles de mesure hédoniques</b>						
<b>Minnesota satisfaction questionnaire (Weiss, et al. 1967)</b>	Satisfaction au travail	3 : intrinsèque, extrinsèque, générale	20	Hypothético-déductif	78 (Rousel, 1996)	Echelle de satisfaction au travail et non pas de Bien-être. Absence d'analyse confirmatoire
<b>Positive and negative affect schedule (Watson, et al., 1988)</b>	Humeur, émotion	2 : affect négatif, affect positif	20 : 10 et 10	Hypothético-déductif	84 à 90 selon les périodes	Défaut d'ancrage dans les expériences vécues ; échantillon de tailles réduites et en majorité composés d'étudiants ; non spécifiquement adapté au travail
<b>Psychological well-being manifestation scale (Massé, et al., 1998)</b>	Santé mentale	10 : détresse (4) : anxiété/dépression, irritabilité, autodépréciation, désengagement social ; Bien-être (6) : estime de soi, équilibre, engagement social, sociabilité, contrôle de soi et des événements, bonheur	48 : 23 et 25	Inductif : perspective expérientielle ; puis validation empirique	.93	Perspective plus large que le Bien-être et non consacré au domaine spécifique du travail
<b>Partie 2 : caractéristiques et limites essentielles des échelles de mesure eudémoniques et combinées</b>						

<b>Scales of psychological well-being (Ryff &amp; Keyes, 1995)</b>	Bien-être général	6 : acceptation de soi, relations positives, maîtrise environnementale, croissance personnelle, autonomie, but dans la vie	18 : 6 *3	Hypothético-déductif	33< Alpha<.56	Défaut d'enracinement dans les expériences vécues ; mesure du Bien-être en général ; alpha plus faibles
<b>Index of psychological well-being at work (Dagenais-Desmarais &amp; Savoie, 2011)</b>	Bien-être psychologique au travail	5 : congruence interpersonnelle au travail, progression au travail, sentiment de compétence, désir d'engagement au travail, reconnaissance perçue au travail, relations épanouissantes	25	Inductif et déductif	.96	Composés d'items réfléchitifs ; essentiellement eudémonique ; échantillon de jeunes canadiennes diplômées essentiellement
<b>Mc Gregor et Little (1998)</b>	Être bien, être soi-même	2 : bonheur, sens	65	Hypothético-déductif	.64<Alpha<.8 9	Petits échantillons d'étudiants ; assemblage d'échelles existantes et d'étendues différentes
<b>Beliefs about well-being scale (McMahan, &amp; Estes, 2011)</b>	Conception du Bien-être en général, Bien-être ressenti	4 : expérience du plaisir, évitement des expériences négatives, développement personnel, aide à autrui	16	Inductif et déductif	.78<Alpha<.9 2	Echantillons d'étudiants, très majoritairement féminins et diplômés

*Source : proposition d'une échelle de mesure positive de Bien-être au travail (EPBET) Biétry et Creusier (2013)*

### **Les échelles de certification**

L'enjeu de la qualité de vie au travail est devenu primordial pour les entreprises dans le but d'être plus attractive et de fidéliser plus les talents, les organisations développent une stratégie de promotion de leur réputation en procédant à une certification de leur réputation. Les entreprises ont ainsi recours à des structures afin d'évaluer les conditions de travail et des pratiques en matière de Bien-être des salariés. Les entreprises ont donc recours aux

certifications délivrées par des organismes habilités, au travers des procédures de labellisation mises en place pour évaluer les outils et dispositifs des entreprises, comme, par exemple, le *Great Place to Work* fondé par Levering en 1981, l'*European Social Label* (ESL) présenté par l'European Social Label Institute) le *Top employers* créée en 1991 par *Top Employer Institut*, ou la Global Reporting Initiative (GRI élaborée en 1997 par la Coalition for Environmentally Responsible Economies et le Programme des Nations Unies pour l'Environnement.

Ces différents labels sont mis en avant par les entreprises afin de projeter une image favorable auprès de ces différentes parties prenantes et en particulier les salariés.

En conclusion, il est utile de préciser que la mesure du Bien-être, en plus de devoir être adaptée en fonction de l'approche (objective ou subjective) que le chercheur doit adopter, doit également être confrontée aux réalités culturelles. Ainsi, Biétry et Creusier (2013), précisent que les indicateurs peuvent engendrer des modifications dans les résultats selon le pays, même si des points communs peuvent subsister. En ce qui concerne notre recherche, nous avons retenu l'échelle de mesure proposée par Dagenais-Desmarais et Savoie (2011), en l'adaptant à notre terrain malien.

Après avoir analysés les liens entre la Justice organisationnelle et le Bien-être, nous allons à présent étudier les liens entre le Bien-être et la performance sociale, afin de répondre à nos hypothèses 2 et 3.

### ***3.3.2 Bien-être : un levier de la performance sociale***

Afin de comprendre en quoi le Bien-être au travail est un levier de la performance sociale, nous nous référons aux travaux de **Cropanzano et Wright, 1999** qui démontrent en quoi la un salarié heureux et satisfait de ses conditions de travail sont des déterminant à la performance. Selon certaines études, le Bien-être des salariés impacte positivement la performance de l'entreprise. Les travaux de Lyubomirsky intitulés « *The benefits of frequent positive affects* » en 2005 ont comme conclusion qu'un salarié est plus performant lorsqu'il lui est offert de bonnes conditions en faveur de sa santé, un salaire élevé, des responsabilités plus importantes ou des promotions pertinentes. Cela engendre chez lui un fort engagement, une propension à la coopération avec ses pairs et à la prise d'initiative. Les travaux de Margolis (2001), appelés « *People and profits* » démontrent que 95% des études portant sur le lien entre performance financière et performance sociale de l'entreprise concluent à un rapport positif. Par ailleurs, les retours d'expériences d'entreprises ayant mis en place des « conseil du Bien-être » soulignent qu'il y a un réel intérêt à favoriser le Bien-être des salariés car il est vecteur d'efficacité au travail.

(Fabrique Spinoza, 2015). Un environnement de travail favorisant le BE permet d'articuler les intérêts des salariés et de l'entreprise comme le stipule les travaux de Cropanzano et Wright, (1999). La thèse du travailleur heureux productif part du postulat que les travailleurs heureux sont plus productifs et qu'il appartient aux managers de développer les pratiques adéquates en ce sens. Wright et al. (2007) soulignent ainsi que la performance de l'entreprise est la résultante de la performance des salariés, elle-même induite par la satisfaction et la motivation que l'organisation arrivera à développer. Dagenais-Desmarais et al. (2018), confirment dans leurs travaux qu'il existe bien un lien positif entre un travailleur heureux et productif et l'engagement et la performance du salarié au travail. L'intérêt pour notre recherche est très important en ce qu'il nous permet d'établir la chaîne des liens positifs entre JO et BE, BE et motivation/engagement des salariés, motivation/engagement des salariés et performance sociale de l'entreprise qui sous-tendent notre démarche de recherche.

Nous allons à présent conclure cette chaîne logique en étudiant les liens entre la performance sociale et la Performance globale.

### **3.4 Performance globale : de la performance sociale à la Performance globale**

Les questionnements liés à des concepts comme la RSE ont fait émerger la nécessité de s'intéresser aux aspects pluriels de la performance. Comme nous l'avons vu précédemment (*cf. supra p. 90*), la performance, longtemps cantonnée à sa seule dimension financière, s'est élargie à d'autres dimensions, notamment sociales, sociétales et environnementales. Ce processus d'élargissement des dimensions de la performance de l'entreprise conduit à parler désormais de Performance globale et à s'interroger sur les articulations possibles entre les différents axes et les différentes modalités d'évaluation de cette dernière.

#### **3.4.1 Définition de la Performance globale**

Les travaux fondateurs de la notion de Performance globale remontent aux années 1997 au sein du groupe de travail du commissariat général du plan dans lequel Marcel Lepetit définit la Performance globale (p. 64) : « *comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens* ». Dans le cadre de travaux récents sur la RSE, la performance est dite « globale » car son approche est nécessairement quadriaxiale (Uzan, 2013, 2018), à la fois économique mais également sociale, sociétale et environnementale. La Performance globale est encore définie comme « *l'agrégation des*

*performances économiques, sociales et environnementales* » (Baret, 2006) ou encore, comme étant le lieu de « *la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale* » (Germain, Trébucq, 2004). Notre travail aura comme fil conducteur cette conception de la Performance globale pour nous permettre de procéder à une analyse des articulations entre ses différentes dimensions.

Le Cercle des Jeunes Dirigeants (ci-après CJD), dans son carnet de bord du dirigeant responsable (2014), définit la Performance globale comme la (p. 10) : « *prise en compte et le juste pilotage des dimensions économiques, sociales, environnementales et sociétales qui créent les conditions d'une Performance globale, créatrice de valeurs partagées* », en précisant que la Performance globale (p. 9) : « *repose de manière indissociable et complémentaire sur les dimensions économique, sociale, sociétale* ». La prise en compte de la performance dans sa dimension globale revient à considérer la grande diversité des éléments qui la compose mais également des profils d'entreprise et de leurs besoins : « *La notion de Performance globale comme matérialisation de la performance organisationnelle comprend donc toute l'ambiguïté des évaluations hétérogènes et des injonctions hétéronomes à l'autonomie.* » (Pesqueux, 2004, p.3).

La notion de Performance globale s'impose sous l'impulsion du paradigme de la RSE que Wodd (1991) définit (p.693) : « *comme étant une configuration d'entreprise où les principes de responsabilité sociale, les processus de rétroaction sociale et les résultats observables concourent à tisser les liens entre l'entreprise et la société* ».

Nous présentons la performance à travers ses dimensions individuelles (sociale, sociétale et environnementale) avant de la présenter dans son caractère global ; en nous concentrant sur la dimension sociale, au cœur de notre recherche.

### **La performance sociale de l'entreprise**

Selon Wood (2004), les années 1960 ont vu des attentes émerger en matière de protection des droits des salariés dans une réalité où les sociétés étaient en période de prospérité et d'essor. La RSE a amplifié cette préoccupation dès lors que les entreprises ne sont plus dans une seule approche de création de richesses financières mais doivent élargir leurs responsabilités vis-à-vis de leurs parties prenantes, et notamment leurs salariés. Berland (2014), désigne la performance sociale comme la performance de l'entreprise en direction des salariés. Le cercle des jeunes dirigeants (2004) précise que la performance sociale « *repose sur la capacité de l'entreprise à rendre les hommes acteurs et auteurs* » (p. 10). La performance sociale met en

avant les politiques RH développées dans une perspective RSE/DD (Peretti, Uzan, 2011) dans le cadre de démarches initiatrices ou transformatrices (Uzan, Heraut-Zérigui, 2016). Elle renvoie à plusieurs domaines de GRH : l'identité dans les valeurs et engagements sociaux à travers des concepts comme l'équité, l'égalité ou la Justice organisationnelle ; les politiques de recrutement, formation, rémunérations, etc.

Dans nos travaux nous nous concentrerons plus particulièrement sur la dimension sociale qui comme nous l'avons vu met en exergue les interactions des individus entre eux et avec leur travail. Il s'agit plus particulièrement de contribuer à éclairer les liens entre des pratiques RH produisant de la Justice organisationnelle et perçue comme telle par les salariés, et de leurs impacts sur leurs comportements et partant, sur la performance sociale

### **La performance sociétale de l'entreprise**

Selon Berland (2014), la performance sociétale réside en la performance mise en œuvre par l'entreprise à l'endroit de ses parties prenantes. Elle résulte de l'évaluation des actions que l'entreprise met en œuvre afin de maîtriser les impacts de son activité sur ses territoires d'implantation. Le Cercle des Jeunes Dirigeant détermine la performance sociétale comme celle qui (p.10) « *s'appuie sur la contribution de l'entreprise au développement de son environnement* ».

### **La performance environnementale de l'entreprise**

Cette performance s'inscrit dans les politiques que l'entreprise développe afin de maîtriser son impact écologique. Son appréhension varie selon le domaine dans lequel l'entreprise évolue ; ainsi, par exemple, les entreprises de secteur de la mode et celles du secteur bancaire ne vont pas avoir le même impact écologique et doivent développer des politiques et des engagements spécifiques. Janicot (2007), met en évidence les critères qui permettent de déterminer quand une entreprise a recours à une politique de performance environnementale à travers les moyens et le processus utilisés dans la production de biens et services. Le commissariat Général du développement durable dresse dans son rapport de 2010 les pratiques en faveur de l'environnement que les entreprises adoptent concernant la protection de la biodiversité, le traitement des déchets ou l'assainissement de l'eau.

Selon l'avis de la plateforme RSE (2019), afin de procéder à une appréciation de la performance dans ses différents axes, les entreprises procèdent le plus souvent par le biais de tableaux de bord ; les indicateurs déterminés par les services prenant en charge les éléments abordés,



permettant de formuler les stratégies et la gouvernance de l'entreprise. Mais les Performances sociales, sociétales et environnementales appréhendées par ces tableaux de bord s'expriment le plus souvent en termes qualitatifs et quantitatifs et rarement en termes financiers. De plus, l'évaluation de la Performance globale par les entreprises s'effectue à ce jour par une superposition d'une analyse des différents axes de la performance.

Au Mali, la Performance sociale est évaluée par les entreprises à travers les indicateurs du bilan social tel qu'édicté dans l'article 71 de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires). La publication du bilan social au Mali est normalement obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés. L'Association Malienne des Gestionnaires des Ressources Humaines (AMGRH) estime que le moment est venu pour mettre en application le décret sur le bilan social pour les entreprises avec pour l'obligation d'effectuer un bilan annuel. L'association (AMGRH) travaille à la promotion de l'outil auprès des acteurs du monde professionnels en insistant sur le caractère indispensable de l'établissement d'un bilan pour une meilleure visibilité dans les pratiques managériales des entreprises.

Après avoir défini les différents axes de la Performance globale, nous allons à présent expliciter les différents outils qui permettent de la mesurer.

### 3.4.2 Mesure de la Performance globale

La Performance globale est multifactorielle, elle est la résultante de l'articulation entre les quatre dimensions qui composent le développement au niveau de l'entreprise : économique, environnementale, sociale et sociétale. Eu égard au caractère pluriel de la Performance globale, il existe une multitude d'outil dans son action de mesure.

**Tableau : Mesure des performances sociale, environnementale et globale** (source Renaud, Berland 2007)

Dimensions du développement durable	Outils	Descriptions
Environnement	Comptabilité environnementale	« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers... L'objectif est

		<i>double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995).</i>
	Norme ISO 14000	La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « <i>La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs.</i> » (ISO 14001, 2004)
	Norme EMAS	Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du Parlement européen et du Conseil)
Sociale		
	Comptabilité sociale	« <i>Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés.</i> » (Capron, 2000).
	Norme SA 8000	La norme sociale SA 8000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine <i>Social Accountability International (SAI)</i> – appelée précédemment <i>Council of Economic Priorities (CEP)</i> – elle se fonde sur les

		conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers champs : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, et de rémunération, non-discrimination, conditions de travail systèmes de gestion en matière sociale.
	Norme AA 1000	La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle avance un cadre de référence (ou benchmark) sur l'assise duquel l'entreprise ou l'organisation peut déterminer ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et engager un dialogue avec ses parties prenantes.
	Bilan social	« <i>Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.</i> » (art. L 438-3 du code du travail).
Globale		
	Guide SD 21000	« <i>Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise.</i> » (AFNOR, 2003)
	Norme ISO 26000	La norme ISO 26000 est la dénomination de la norme internationale qui donne des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Cette norme est destinée aux organismes de tous types, dans le secteur public et le secteur privé, les pays développés et en développement. Elle contient des lignes directrices et n'est pas destinée à la certification comme le sont les normes ISO 9001 et ISO 14001. Le document normatif ISO 26 000 a été publié en 2010.

	Mutations du <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution du BSC selon Kaplan et Norton (2001) en élargissant les champs du BSC classique à la RSE.</li> <li>• SBSC : Il s'agit d'un BSC spécifique à la responsabilité sociétale, mettant en œuvre les objectifs sociaux et environnementaux (Hockerts, 2001).</li> <li>• TBSC : C'est un modèle reposant sur une série de six rapports causals entre les parties prenantes (Supizet, 2002).</li> </ul>
	Triple Bottom Line <i>reporting</i>	La TBL, notion développée par John Elkington en 1997, défend l'idée selon laquelle la Performance globale d'une entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la richesse économique, à la qualité de l'environnement et au capital social.
	<i>Reporting</i> GRI	La GRI définit des lignes directrices pour la mise en œuvre des rapports développement durable et propose des indicateurs de performance répartis en trois sections : économique, environnementale et sociale.

La mesure de la performance est une tâche complexe tant sa finalité produit un impact sur les critères qui vont rentrer en jeu.

L'étude des effets de la RSE sur la Performance globale des entreprises se développe depuis les années 1970 et de nombreux travaux empiriques sont menés dans le but d'explicitier la nature du lien entre les deux concepts (Morin, Savoie et Beaudin, 1994 ; Waddock et Graves, 1997 ; Gond, 2006 ; Zeribi et Boussoura, 2007). Le *reporting* intégré devient de plus en plus la norme pour permettre d'évaluer la Performance globale des entreprises. Ainsi les modèles intégrateurs viennent répondre à un besoin amorcé par la RSE par la mise en avant des dimensions transversales et globalisantes qui impactent les politiques et pratiques des entreprises.

Nous procédons à la présentation des différents outils de la Performance globale, en abordant en premier lieu outils de pilotage par tableaux de bord puis nous expliciterons les limites de ces outils.

#### **A) Les outils en faveur du pilotage de la Performance globale : les tableaux de bord**

Selon l'Avis de la plateforme RSE (2019), de multiples outils existent dont l'objet est d'aider les entreprises au pilotage de la Performance globale au travers de la mise en cohérence de leurs

stratégies, en tenant compte de leur domaine d'activité ainsi que de leurs parties prenantes. Elles peuvent ainsi recourir à des outils comme le *Balanced Scorecard* ou la *Triple Bottom Line* qu'elles doivent désormais adapter aux exigences de la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF). Nous allons successivement les aborder en les complétant par les outils liés au *reporting* intégré et aux mesures d'impact.

### **Le *Balanced Scorecard* (BSC)**

Le *Balanced Scorecard*, traduit en France par « tableau de bord équilibré et prospectif », émerge à la suite des travaux de Kaplan et Norton (1992), qui proposent de piloter la performance d'une entreprise au travers de quatre axes : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Il lui est cependant reproché de n'octroyer aux dimensions satisfaction des clients, processus internes et apprentissage organisationnel, que des importances secondaires par rapport aux résultats financiers ; ces dimensions n'ayant pour but que de construire les conditions en faveur des aspects économiques et financiers (Renaud et Berland, 2007, p. 14) : « *Le Balanced Scorecard dans son acception initiale reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil d'évaluation de la Performance globale.* ». Des travaux vont tenter de l'orienter vers une meilleure mesure de la Performance globale ; ainsi, Hockerts (2001), propose de l'appeler *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) en intégrant des indicateurs de performance environnementale et sociale ; Bieker (2002) propose d'ajouter la dimension sociétale ; Germain et Trébucq (2004), proposent également d'élargir l'outil afin de parvenir à véritablement mesurer comment une entreprise citoyenne impacte ses résultats en termes de Performance globale.

### **La *Triple Bottom Line reporting*,**

La *Triple Bottom Line* est un outil développé par John Elkington (1997), qui en plus de la dimension financière, prend en compte celles sociales et environnementales. Selon Asselot (2011), l'outil TBL : « vise donc à calculer un triple résultat correspondant aux trois P : “ *People, Planet, Profit* “ » et, selon Savitz (2006), il permet une : « capture de l'essence du développement durable en mesurant l'impact des activités d'une entreprise dans le monde à la fois en termes de profitabilité et de valeur pour les actionnaires qu'en terme de capital social, humain et environnemental. ». Les travaux de Mahieu (2002), développent la démarche de la société Shell qui a adopté l'outil TBL pour piloter ses actions en faveur d'un développement responsable et durable.

La TBL dans son acception la plus profonde, induit que la Performance globale d'une entreprise doit être mesurée à travers les axes économiques, environnementaux et sociaux. La démarche qu'elle propose doit permettre aux entreprises de réduire les impacts négatifs de leurs activités sur leur environnement en prenant réellement en compte les attentes et les besoins de ses parties prenantes. Toutefois, certains auteurs (Renaud et Berland, 2007), considèrent que sa mise en œuvre se fait de façon différenciée selon les axes qui ne sont agrégés qu'à la fin, sans tenir compte des interactions entre les dimensions.

Selon l'avis de la plateforme RSE (2019), ces deux outils permettent cependant aux entreprises d'évoluer vers un pilotage intégré de la Performance globale.

### **Le pilotage intégré à travers le *reporting* intégré**

Le *reporting* intégré est le moyen pour l'entreprise, outre la présentation de la matérialisation de ses objectifs, d'avoir une vision globale du pilotage de ses actions en tenant compte de ses positionnements et ressources spécifiques. Il vise, par ailleurs, à une plus grande transparence à l'égard de ses parties prenantes en ce qui concerne la cohérence, l'efficacité et l'efficacité de sa démarche à moyen et long terme. Outre, l'articulation des différentes composantes de la Performance globale, il vise à rechercher l'intégration des *reporting* financiers et extra financiers, dans un document qui devra prochainement être unique. La plateforme RSE (2019, p. 71) détermine les cinq grandes étapes de la démarche que les entreprises doivent déployer pour évoluer du *reporting* RSE vers un *reporting* intégré de la Performance globale :

- **Etape 1 : le choix du processus d'intégration** : la structure procède au choix de son processus d'intégration en fonction de leurs objectifs de développement, les stratégies envisagées et la gouvernance : « *il est ici important de prendre en compte les notions de risques et d'opportunités auxquels sont soumises les entreprises – leur vision et mode de gouvernance, leur stratégie et l'allocation de leurs ressources, leurs perspectives et leur performance.* » (p.71). Le choix engendre potentiellement des effets sur leur positionnement sur le marché en raison du caractère de l'information qui y sera publié ;
- **étape 2 : la cartographie des parties prenantes** : cette étape en outre d'être primordiale est le moyen pour les entreprises de procéder à connaissance approfondie de leurs différentes parties prenantes en déterminant toutes leur caractéristiques et besoins : « *il est donc important pour l'entreprise d'identifier, de classer et d'évaluer les différentes parties prenantes de son environnement d'activité et ainsi de s'assurer*

*de mettre en place la relation la plus adaptée possible avec chaque partie prenante, afin de l'associer à sa démarche de Performance globale » (p.71). Cependant plus une organisation fera appel à des intermédiaires cela peut engendrer des difficultés pour procéder à cette cartographie au vu de la multiplication des strates des parties prenantes directes et/ou indirectes ;*

- **étape 3 : les matrices de matérialité et la RSE** : cette étape permet aux entreprises de procéder à une évaluation des enjeux de les situer vis-à-vis de leurs parties prenantes et de l'entreprise : *« elle permet de croiser différents facteurs, tels que l'impact d'un enjeu sur les parties prenantes de l'entreprise, et sur l'entreprise elle-même, ou la probabilité de survenue d'un risque » (p.72);*
- **étape 4 : le processus d'alignement stratégique** : ici il s'agit pour l'entreprise de mettre en cohérence les dimensions constitutives de l'entreprise avec les objectifs et stratégies. Les différents éléments qui rentrent en considération dans l'alignement stratégique sont « la structure organisationnelle », « la structure d'information », « le système décisionnel » et « le système de production et le système logique ». Cette étape est considérée comme un *« processus constant, évolutif et instauré dans une logique Plan, Do, Check, Act (PDCA), qui implique un suivi constant des performances, tant dans les processus que dans les résultats avec actions correctives en cas de besoin. » (p.72) ;*
- **étape 5 : élaborer le reporting intégré** : cette étape intervient une fois que l'entreprise a dans le cadre du pilotage de la performance les quatre axes avec la publication d'un rapport intégré : *« Lorsqu'elle y procède, sa rédaction doit pouvoir répondre à plusieurs critères et présenter les informations de manières cohérentes, concises, fiables, prospectives, comparables et diffusables » (p.74). L'outil a pour but une publicité de l'information mais aussi de permettre aux différentes parties prenantes de s'en emparer.*

Les outils de pilotage de la Performance globale semblent de plus en plus s'orienter vers la recherche de méthodologies adéquates pour évaluer les impacts positifs et négatifs qu'une entreprise génère dans le cadre de son activité, sur une période donnée, dans ses territoires d'implantation.

### **Le pilotage de la Performance globale au travers des mesures d'impact**

Outre l'intégration des objectifs financiers et extra-financiers, les outils de pilotage doivent mieux prendre en compte l'évaluation des impacts réels des activités de l'entreprise sur ses différentes parties prenantes. Elle permet à l'entreprise de procéder à une communication juste

et concrète de ses politiques selon les différents axes de la Performance globale (économique, social, sociétal et environnemental) ; et aux parties prenantes d'apprécier la contribution effective des entreprises, dans le respect des textes législatifs et normatifs en vigueur dans les pays dans lesquels elles opèrent. Il existe un nombre important d'outils d'impact qui pour certains sont généralistes tandis que d'autres sont spécifiques. Ils diffèrent selon les spécificités sectorielles de l'entreprise mais surtout selon l'objet d'évaluation. La plateforme RSE (2019, p. 74) propose une présentation par type d'impact ; ainsi, en ce qui concerne la mesure de :

- ***l'impact environnemental*** : les outils d'impact utilisés pour la dimension environnementale sont très divers ils sont adaptés à la typologie de l'impact (pollution, biodiversité ou émission de gaz à effet de serre). « *Le plus souvent, ces méthodes reposent sur l'utilisation de bases de données préalablement établies. Il s'agit ensuite d'un travail d'estimation d'une situation précise pour une entreprise, à partir de ces bases de données, et non basé sur des actions de mesure effective et individuelle* » (.74). Au Mali un décret n°08-346 (modifié n°2018-0991) oblige les entreprises qui développent des projets dans la construction, l'énergie, l'eau à procéder à une étude d'impact environnemental et social au préalable et sert d'outil pour l'évaluation des impacts environnementaux des entreprises ;
- ***l'impact Social et sociétal*** : afin de procéder à la mesure de la dimension sociale et sociétale il est nécessaire d'avoir recours à la participation des différentes parties prenantes. La mesure de l'impact social est une tâche complexe : « *Les outils de mesures d'impact social et sociétal sont plus variés et moins formalisés qu'en matière d'impact environnemental. La dimension sociale est en effet par nature impossible à mesurer, même si elle peut être quantifiée* » (p.75). Les indicateurs qui sont définis dans cette étude d'impact social doit être en cohérence avec le domaine d'activité de l'entreprise afin d'être pertinente ;
- ***l'impact territorial*** : cette dimension est fondamentale dans la lecture d'impact de la politique RSE car un territoire détermine l'action d'une entreprise en terme économique, social, sociétal et environnemental « *les entreprises sont amenées à prendre en compte les parties prenantes locales de leurs différents territoires d'activité et également à mesurer l'impact territorial* » (p.76). L'entreprise est incitée à prendre en compte leurs parties prenantes dans les processus de décisions par des outils comme : au niveau international le GRI et la norme ISO 26 000 et national l'ImpactER. Au Mali le décret n°08-346 incite les entreprises en particulier minières à tenir compte de leur impact sur



les populations et de les intégrer dans leurs actions et politiques en particulier sur le recrutement.

Il est à noter que d'autres organismes internationaux proposent des démarches et des outils pour améliorer les mesures d'impact ; ainsi, le *Sustainable Accounting Standards Board* (SASB) propose une évaluation d'impact de l'entreprise selon cinq dimensions : l'environnement, le leadership et la gouvernance, le business model et l'innovation, le capital humain et le capital social. Le SASB propose un outil qui s'intéresse aux clients et aux salariés en mettant en avant leur satisfaction comme priorité dans leurs relations avec les entreprises. D'autres organisations s'attachent à élaborer des outils de mesures d'impact en recherchant des indicateurs de synthèse permettant de mieux comparer dans le temps et l'espace la progression de la Performance globale de l'entreprise. Ainsi, *Positive Planet* (Institut de l'économie positive, 2019) propose un « indice de positivité », calculé à partir de 5 dimensions et de 35 indicateurs, appliqué aux entreprises du CAC40. On peut également citer la méthodologie utilisée par le groupe Kering afin de déterminer le coût monétaire des impacts environnementaux de chacun de ses produits, et ce, à chaque étape du processus de fabrication.

La tâche de la mesure de la Performance peut s'avérer difficile ou impossible avec ces outils dans les situations de recherches, nous allons donc présenter limites des outils et le recours dans notre étude à une échelle de mesure perceptuelle.

## **B) Les limites des outils de mesure de la PG**

Après avoir exposé les différents outils de mesure de la Performance globale d'une entreprise, nous allons à présent nous attacher à souligner leurs limites, notamment celles liées aux possibilités de collecte de données objectives qui obligent le chercheur à se limiter à des approches de type perceptuelle de la performance. Les travaux de Gauzente (2000) mettent ainsi en évidence le fait que certaines entreprises, notamment celles qui évoluent dans un secteur très concurrentiel, sont réticentes à permettre aux chercheurs d'accéder aux données brutes de leurs entreprises. Ces derniers sont ainsi souvent contraints de recourir à des évaluations basées sur la perception des acteurs.

Dans cette perspective, l'échelle combinée élaborée par Vanhala et Tuomi (2006), composée de 3 dimensions (compétitivité, satisfaction client et capacité à avoir des employés engagés) et 9 items permet de procéder à une étude comparative de la performance d'une entreprise dans son secteur d'activité. Cet outil présente une certaine pertinence en ce qu'il propose d'articuler des

indicateurs financiers et extra-financiers, et donc de mieux objectiver la mesure de la Performance globale des entreprises.

Dans le cadre de la collecte de données de notre thèse nous avons été confrontée aux écueils exposés ci-dessus concernant l'accès aux données, en effet les structures ont été réticentes dans la révélation des données brutes de leur performance. Dans la perspective de dépasser cet obstacle nous avons eu recours à l'outil de mesure proposé par Vanhala et Tuomi (2006).

Mais la difficulté est aujourd'hui la nécessaire harmonisation des méthodologies de mesure d'impacts de la RSE, comme d'ailleurs de l'ensemble des approches et outils d'évaluation, comme le souligne plus globalement la Plateforme RSE (2019, p.78) : « *l'un des principaux obstacles à ce travail d'harmonisation est le manque de mutualisation des pratiques, des outils et des indicateurs, voire des normes.* ».

### 3.5 Conclusion du chapitre 3 : synthèse des concepts mobilisés sur la Performance globale

La performance est un concept central en sciences de gestion qui demeure polymorphe. Bourguignon (1995 ; 2000) estime que la performance traduit la capacité des entreprises à atteindre les objectifs qu'elles se fixent.

Nous retenons que la Performance globale se définit (Lepetit, 1994, p. 64) : « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Cette définition est renforcée par les travaux d'Uzan (2013, 2018) qui détermine la Performance globale comme étant quadriaxiale, à la fois économique mais également sociale, sociétale, et environnementale. Dans ce cadre, nous considérons que la performance sociale (Berland, 2014) désigne la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs qu'elle se fixe vis-à-vis de ses salariés, notamment au travers de ses politiques de GRH.

Nous mettons alors en évidence, par notre revue de la littérature, que les politiques qui visent à améliorer le Bien-être des salariés impactent positivement la performance sociale de l'entreprise. Diener (1994) définit le Bien-être comme étant un état psychologique positif, et Frank Biétry et Jordane Creusier (2013, p.34) précisent que le Bien-être est : « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique du travail ». Les travaux sur le Bien-être distinguent deux grands types de Bien-être : le Bien-être hédoniste qui résulte de la recherche par l'individu de la satisfaction de ses plaisirs, et le Bien-être eudémoniste qui résulte de la recherche par l'individu de la satisfaction de son besoin de compétences. Nous retenons pour notre recherche l'échelle de mesure du Bien-être de Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) qui combine ces deux approches. Les travaux académiques, notamment ceux de Lyubomirsky (2005), établissent le lien positif entre les politiques de Bien-être et la performance sociale de l'entreprise ; tandis que d'autres Margolis (2001) mettent en évidence les liens entre la performance sociale et la Performance globale, au travers notamment du lien entre la performance sociale et la performance économique pour les entreprises. Nous retenons alors comme échelle de mesure de l'impact du Bien-être sur la Performance globale, celle proposée par Vanhala et Tuomi (2006), fondée sur une approche perceptuelle de la performance par les répondants et tenant compte des spécificités sectorielles.

Ainsi, si dans le chapitre 2 précédent, nous analysons les liens entre la Justice organisationnelle et le Bien-être (Provost Savard et Dagenais-Desmarais, 2018), nous analysons dans ce chapitre

3 les liens mis en évidence dans la littérature entre le Bien-être et la Performance sociale et globale de l'entreprise. Nous pouvons ainsi poser notre thèse centrale selon laquelle : la perception de Justice organisationnelle par les salariés leur procure un sentiment de Bien-être, ce qui améliore leurs comportements productifs et impactent positivement la performance sociale et globale de l'entreprise. Dit autrement, nous posons que la Justice organisationnelle impacte positivement la Performance globale de l'entreprise, le Bien-être jouant un rôle de variable médiatrice.

Nous allons dans le chapitre 4, après avoir précisé notre positionnement épistémologique, notre problématique et nos hypothèses, présenter notre modèle de recherche.

## CHAPITRE 4 : Positionnement épistémologique et élaboration du modèle de recherche

Dans ce chapitre, nous allons traiter les fondements de notre positionnement épistémologique en définissant en premier lieu les concepts et paradigmes majeurs puis nous détaillerons la construction de notre objet de recherche, enfin nous présenterons la stratégie que nous avons adopté dans cette étude.

### 4.1 Positionnement épistémologique néo-positiviste

Nous adoptons pour notre recherche un positionnement emprunt du positivisme actualisé, toutefois avant de l'aborder nous explicitons ce qu'est l'épistémologie et présentons les différents paradigmes majeurs dans les recherches en sciences de gestion.

#### 4.1.1 L'épistémologie : définitions, source et différents paradigmes

Nous comprenons l'importance de la clarification de notre positionnement épistémologique sur notre environnement de recherche, sa forme, son angle et les différentes méthodologies que nous choisirons d'adopter, car selon (Bachelard, G., 1938 p.14) : « *Dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un scientifique toute connaissance est une réponse à question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir de connaissance scientifique. Rien ne va de soi, rien n'est donné. Tout est construit.* ». Nous expliciterons dans un premier temps les différents courants de l'épistémologie, en mettant en exergue le positivisme et ses différents modèles évolutifs ; nous exprimerons, dans un second temps, les raisons de notre positionnement post-positiviste.

L'épistémologie est une terminologie qui apparaît au début du 20<sup>ème</sup> siècle dans l'objectif de désigner un courant de la philosophie qui s'intéresse à l'étude des diverses théories dont la connaissance est composée. Une des premières désignations connues du terme épistémologie est « philosophie des sciences ». La seconde acception qui nous intéresse particulièrement dans notre travail de recherche est celle qu'en fait Piaget qui explicite que l'épistémologie détermine « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (1967, p. 6).

Le champ des questions auxquelles l'épistémologie doit répondre est au nombre des trois suivantes : « *qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?* » (Avenier & Gavard-Perret, 2012, p. 13).

Le but du chercheur étant de construire des connaissances, la priorité absolue réside pour lui à s'interroger sur plusieurs points :

- tout d'abord, la signification, pour lui, de la connaissance ;
- les hypothèses de base qui constituent les fondements de son approche de la connaissance ;
- et enfin les moyens et modalités qu'il va entreprendre dans son projet de validation des connaissances qu'il construit.

Ces points sont des constituants nécessaires et impératifs dans la tâche de réflexion sur les caractères pertinent, cohérent et valable de la construction des connaissances autrement dit la méthodologie de recherche. La méthodologie, qui désigne l'étude des moyens et modalités mises au service de la construction de la connaissance, est considérée comme une partie de l'épistémologie et pas l'unique. Il est impératif de distinguer les différences qui subsistent entre l'épistémologie et la méthodologie.

Partant de notre définition de l'épistémologie il est important de se rappeler que la validité de la connaissance n'est pas seulement circonscrite aux seuls critères que constitue le paradigme positiviste. L'impératif de validité se construit dans un champ de vision en commun dans une même communauté scientifique qui vient désigner le « paradigme épistémologique ». La nécessité pour le chercheur est de concevoir que le paradigme épistémologique dans lequel il choisira de baser son étude, déterminera « *les pratiques de recherche admissibles ainsi que les modes de justification des connaissances élaborées* » (Avenier & Gavard-perret, 2012, p. 13). Le questionnement épistémologique fait partie intégrante d'une démarche de recherche en science de gestion depuis les années 1980 comme on peut le remarquer avec les travaux de Berry (1981) ; Girin (1981) ou encore Marchesnay (1985). Cela vient répondre chez le chercheur à un besoin de légitimation quotidien de sa recherche et de son objet, (Wacheux 1996).

#### **a) L'épistémologie et sa construction dans le temps**

Toute démarche scientifique se base en premier sur une réflexion épistémologique qui « *peut se définir comme la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science* » (Allard -Poesi et Perret, 2014, p.15). Pour comprendre dans quelle mesure l'épistémologie s'est développée dans le temps, les travaux d'Avenier & Gavard-Perret (2018), nous permettent de présenter les deux courants de pensées principaux qui ont constitué l'histoire des sciences que sont le rationalisme et l'empirisme (Beguin, 1997). Cette présentation est une opportunité entre les courants et les paradigmes qui régulent les méthodologies au cours des recherches.

Tout d'abord le rationalisme à travers ses illustres partisans (Pythagore, Descartes ou Platon), vient désigner une approche de la science qui exprime que « *ce courant privilégie le raisonnement en général et plus particulièrement le raisonnement déductif (ou analytique) qui va de l'abstrait vers le concret comme mécanisme de production de connaissances* » (Riopel, 2005, p. 10). Ainsi le processus scientifique suit un cheminement où il part d'une idée, d'un concept général dans l'objet d'aller vers un raisonnement dit déductif, une essence concrète. Les recherches s'inscrivant dans cette école de pensée donnent une primauté au raisonnement en défaveur de l'expérimentation. Selon le rationalisme, la raison est le moyen de la connaissance scientifique du monde, il connaîtra des critiques cependant par des penseurs comme Kant dans son ouvrage « *Critique de la raison pure* ». Dans ce courant de pensée il existe divers degrés de rationalisme dont le rationalisme dogmatique qui exprime que dans la recherche de la vérité, de connaissances, il faut suivre un raisonnement déductif. Cependant, d'autres formes de rationalisme s'offrent au chercheur en allant vers le rationalisme dit « tempéré » qui introduit une grande part de critiques qui utilise la raison déductive uniquement comme source du savoir.

L'empirisme qui constitue la deuxième école de pensée connaît sa domination au cours du 18<sup>ème</sup> siècle, il existe une opposition forte au rationalisme en explicitant qu'une connaissance se construit obligatoirement à travers l'expérience (Riopel, 2005). Ainsi, pour qu'une conclusion scientifique soit valable, il lui faut reposer sur l'opportunité d'être vérifiée à travers une hypothèse construite avec l'expérience et ou l'expérimentation. Il répond à une démarche de type inductive où on passe d'un cas particulier pour édifier une règle générale « *plus le nombre de vérifications faites sur des situations singulières sera élevé, plus forte sera la probabilité que cette hypothèse soit vraie, et donc d'en tirer une « loi » générale* » (Avenier & Gavard-Perret, 2018, p. 9). Pour le chercheur la construction de la connaissance le recours à l'expérience sensible est fondamental et incontournable. A contrario du rationalisme et du poids de la raison dans la démarche scientifique, l'empirisme exprime que la construction de la connaissance se fait à travers des « *expériences sensibles et régulières* » et ne se limite plus à une simple abstraction. L'empirisme logique ou positivisme logique va dominer les sciences et les recherches scientifiques jusqu'au tour des années 1950. Cependant les approches inductives vont connaître bon nombre de critiques comme Hume au 18<sup>ème</sup> siècle qui pose la question de la pertinence de conclusions générales tirées de situations particulières et uniques. On peut le comprendre à travers le célèbre exemple des cygnes blancs, ce n'est pas parce que on aurait observé que des signes blancs qu'il est alors possible d'en induire une loi générale explicitant

que tous les cygnes sont blancs. Karl Popper exprimera en 1973 la conclusion selon laquelle, tous les cygnes sont blancs ne se justifie donc pas.

Bachelard (1934) discute de l'articulation, de la concomitance et de la nécessaire succession de postures épistémologiques en passant du rationalisme à l'empirisme et vice versa. La vérité scientifique se révèle dans l'expérience comme dans le raisonnement « *toute pensée scientifique s'interprète à la fois dans le langage réaliste et dans le langage rationaliste* » et « *cette activité ne peut pleinement convaincre qu'en quittant le domaine de base : si elle expérimente, il faut raisonner ; si elle raisonne, il faut expérimenter* » (Bachelard, 1934. p. 7). Pour Bachelard (1934), ce jeu dialectique entre les deux postulats permet de maintenir le renouvellement de la science.

La connaissance qui est fortement impactée par les deux grands courants que nous avons exposé, amène le chercheur à se positionner afin de construire sa propre conception de la connaissance en faisant le choix d'un paradigme épistémologique pour inscrire sa recherche.

Un chercheur construit sa conception de la connaissance en référence aux paradigmes épistémologiques utilisés par la communauté scientifique à laquelle il appartient ou aspire appartenir.

Nous allons à présent expliciter les différents paradigmes qui définissent les positionnements épistémologiques dans les recherches actuelles.

## **b) Les différents paradigmes épistémologiques actuels**

Les paradigmes sont des éléments qui constituent à la fois la science et la nature (Dumez, 2011). Un paradigme est entendu comme une approche commune d'une connaissance au sein d'une même communauté scientifique dont les fondements sont les hypothèses, la convergence d'approche de la communauté apparait ainsi primordiale pour déterminer un paradigme (Kuhn, 1962).

Dans les recherches, nous remarquons la coexistence de plusieurs paradigmes épistémologique appelés « courant » ou « tradition ». A travers leur étude on remarque qu'il n'existe cependant pas une unité dans leur approche et leur acception.

Les principaux paradigmes épistémologiques présentent des différences notables avec en leur sein plusieurs courants dont les développements permettent de situer les recherches en sciences de gestion. On remarque une différence importante entre les paradigmes positivistes qui bénéficient d'une clarté plus importante dans leurs « *hypothèses fondatrices* » (Avenier &



Gavard-Perret, 2018, p. 16). Quant aux paradigmes post-positivistes il reste toujours des différences dans les approches et les contenus. Les évolutions du post-positivisme viennent répondre à un besoin de critiques par les chercheurs du positivisme comme avec Karl Popper. En présentant ce paradigme, on fera un point sur le concept de « *positivisme aménagé* » issu des travaux de Huberman et Miles (1991) ou Perret et Seville en (2003).

Toutefois on peut remarquer que certains chercheurs vont présenter les différences entre les postures épistémologique comme entre autres Guba et Lincoln (1989) et Le Moigne (1995), avec les distinctions entre le positivisme et le constructivisme. Les travaux de M'Bengué et al., (2001) ; Giordano (2003) ; Avenier et Gavard-Perret (2012), nous permettent de présenter les différences fondamentales qui existent entre les trois principaux paradigmes que sont le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Nous allons donc expliciter ces trois derniers paradigmes car ils représentent les plus courants et les plus utilisés dans la recherche et particulièrement en sciences de gestion.

**Tableau : les trois différents paradigmes (Avenier, Gavard-Perret, 2012 ; Giordano, 2003)**

	<b>Posture épistémologique positiviste</b>	<b>Posture épistémologique interprétativiste</b>	<b>Posture épistémologique constructiviste</b>
<b>Le sens du réel (Hypothèse ontologique)</b>	Le réel est indépendant du sujet qui l'examine et est perceptible.	L'activité humaine est organisée ( <i>patterned</i> ). Enchaînement de la connaissance, du sujet et de la situation.	Le réel relatif : le réel et l'humain qui cherche à l'apprendre sont dépendant. Se base sur des vécus d'expériences humaines.
<b>Lien entre le chercheur et son objet de recherche (épistémologie)</b>	Entre le chercheur et son objet de recherche il y a un rapport de mise à distance. Préférence des critères d'objectivité et d'impartialité.	La connaissance se bâtit à travers l'expérience vécue. La volonté du chercheur impacte son expérience vécue de ce qu'il étudie.	Le processus de connaissance connaît une interrelation entre le chercheur et le thème qu'il étudie.
<b>Objet de la connaissance</b>	Le sujet construit sa recherche pour décrire, expliquer et confirmer la connaissance.	L'objet premier est de déchiffrer et offrir de la lisibilité sur le processus d'explication.	Le chercheur construit de la connaissance à travers l'expérience.

<b>Statut de la connaissance</b>	Une explication dite probable permettant l'utilisation de l'expérience humaine active et durable pour une opération.	Une interprétation crédible permettant une description de l'expérience vécue.	Une explication plausible toutefois avec de la subjectivité acquise.
<b>Modes de construction de la connaissance</b>	Le chercheur subdivise son objet de connaissance en parts connaissables et définit les causes ou raisons.	Concevoir sur des méthodes herméneutiques et ethnographiques. Le chercheur procède par explication des données et l'appréhension des situations.	Co-construction de la connaissance à travers l'interprétation et l'analyse de données.

Source : Avenier et Gavard-Perret inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique – *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2012)

## A) Le positivisme

Nous explicitons ci-après le positivisme dans son acception à son origine puis son actualisation qu'il a connu à travers le post-positivisme.

### a) Le positivisme dans approche originelle

Le mot « positivisme » a en effet une longue histoire. Il trouve son origine du latin « *ponere* », qui veut dire « poser », « déposer ». A partir du 13<sup>ème</sup> siècle, « positif » signifie ce qui est « établi », dans la plupart du temps dans une entreprise divine ou humaine. Au XVI<sup>e</sup> siècle, le terme désignera une connaissance fondée sur des faits et donc caractérisée par sa certitude.

Angèle Kremer - Marietti, qui analyse les travaux de Comte, fait émerger une première façon d'appréhender l'expression « sciences positives » dans les *Essais sur l'histoire des belles - lettres, des sciences et des arts* de Juvenel de Carlenca, publiés en 1740. Celui -ci écrit : « *On comprend sous ce nom [l'Histoire Naturelle] toutes les sciences positives et fondées sur l'expérience* ». Dans l'œuvre « *Le Cours de philosophie positive* » Auguste Comte, va parcourir toute l'histoire des sciences pour expliciter sa loi des trois états, et en même temps créer le terme « sociologie » afin de désigner la science de la société, et pour la première fois, il va mettre le terme « positivisme » à la place de la philosophie positive « *L'histoire intellectuelle des derniers siècles nous montre, en effet, que c'est principalement sur le terrain de la physique qu'a lieu, d'une manière formelle, la lutte générale et décisive de l'esprit positif contre l'esprit*

*métaphysique : en astronomie, la discussion a été peu marquée, et le positivisme a triomphé presque spontanément, si ce n'est au sujet du mouvement de la terre » (Comte, 1975).*

La relativité est au cœur du positivisme, pour Comte c'est une position qu'il va tenir depuis le début de sa carrière, lors de ses travaux avec Saint-Simon. Au sujet de la relativité il écrit en 1817 : « *Il n'y a rien de bon, il n'y a rien de mauvais, absolument parlant ; tout est relatif, voilà la chose absolue* » Son relativisme était rattaché à sa conviction que « *l'exacte réalité [ne peut] être jamais, en aucun genre, parfaitement dévoilée* » (Comte, 1975). Pour Comte c'est l'occasion de permettre aux individus qui étudient la société une diversité d'outils importante afin de leur permettre de construire des théories tout en évitant une observation chronophage et complexe de faits qui se révéleraient vaines dans leur destination.

Le positivisme est une conception du monde qui dit que seulement la connaissance et une étude factuelle, qui a été vérifiée par une expérience scientifique peuvent expliciter les phénomènes du monde : « *Pour le positivisme, la connaissance scientifique vise à énoncer LA vérité et le critère de vérifiabilité permet de garantir cet énoncé* » (Thiétart, R-A, 2014, P 38). Il ne laisse aucune place à l'intuition dans l'explication des phénomènes mais reste dans le concret en opposition à la métaphysique. Les logiques issues des croyances religieuses sont cataloguées au rang de l'irréel tandis que le positivisme amène le rationnel dans la construction des connaissances. Les sciences exactes ou sciences positives ont permis de construire les connaissances et le savoir. Il repose sur les faits, la vérifiabilité et la réalité.

Le paradigme du positivisme se construit sur trois grandes hypothèses :

- la première hypothèse qui, dans son caractère est dite ontologique vient spécifier l'indépendance entre le chercheur et le réel qu'il étudie dans leur existence. Popper (1991), discutant de cette autonomie de la connaissance qui est « *indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance* » vis-à-vis du chercheur. Pour que le réel soit pris en compte dans une posture positiviste, le réel se doit d'être observé et observable. On parle alors d'une « ontologie réaliste empirique ». Ainsi, selon Halleux (1894), recourir à ce mode réflexif permet de conférer de la validité à une vérité qu'une fois la réalité de son application ayant été constatée ;
- la deuxième hypothèse ou encore appelée détermination naturelle il s'agit ici de comprendre comment les phénomènes observés se créent et deviennent des réels à observer. Selon Avenir et Gavard-Perret (2012), la démarche positiviste donne l'occasion au cours d'une observation des « *faits de manière empirique d'établir des*

*lois invariables décrivant des relations immuables entre des faits observables et mesurables scientifiquement* » (p. 26). Il est question de rechercher les lois qui régissent les phénomènes et non pas les causes de leur existence et ainsi de faire apparaître les régularités ;

- la troisième hypothèse autrement dite objectiviste dualiste, exprime la distance que le chercheur doit signifier avec l'objet étudié, une extériorité importante pour instaurer la séparation entre l'observateur et l'objet. Il est nécessaire de se détacher alors de tout jugement de valeur en faisant preuve de neutralité et d'objectivité pour le chercheur. Ainsi il s'agit de garantir que le chercheur n'exerce aucun impact visant à modifier l'objet étudié. On est alors dans une dynamique d'objectivité.

En plus de ces trois hypothèses, le positivisme nous indique deux grands principes le déterminant : le déterminisme et le rationalisme. Le déterminisme indique que les phénomènes naturels qui existent vont influencer ceux qui vont venir et cela sans qu'il y ait possibilité d'aucune action divine quelle qu'elle soit sur la vie de ces phénomènes : « *le positivisme considère [...] que la réalité à ses propres lois, immuables et quasi invariables : c'est un univers câblé* ». (Thiétart, R-A, 2014, P 23). Les recherches scientifiques vont aussi reposer sur ce principe, en explicitant que le rapport de l'esprit humain aux phénomènes dépend de ceux antérieur en mettant de côté ceux qui présentent des failles.

Le second principe qu'est le rationalisme repose sur la conception qu'il est possible de connaître l'homme et ainsi de prévoir des phénomènes futurs pour pouvoir agir sur eux. Cette approche ne s'élabore que dans la perspective de ne pas dépendre de conception religieuse. La recherche se fonde particulièrement sur des postulats matérialistes « *Il permet d'évaluer les mérites comparés de théories rivales [...] l'une de ses caractéristiques majeures sera son universalité et son caractère ahistorique* » (Thiétart, R-A, 2014, p.100-101).

Le positivisme repose sur l'expérience et la méthode expérimentale qui permet d'arriver à dissocier ce qui relève des faits et ce qui relève des théories. L'expérience permet alors de confronter la théorie à des faits pour arriver à les infirmer ou les confirmer. Le positivisme ne se base aucunement sur le mode déductif mais plutôt sur celui de l'expérience, des tentatives, de processus incessant de vérification de différentes théories confrontées aux faits. Elle repose sur le mode abductif. La nécessité d'isolation de l'objet de son contexte et de non interaction avec le chercheur devient impossible dans certains cas, certaines recherches imposent que l'objet et le contexte soient pris en compte (Avenier & Gavard-Perret, 2018).

Eu égard des limites constatées et qui ont imposé aux chercheurs de faire évoluer le paradigme positiviste, on voit alors l'émergence du post-positivisme.

#### **b) Mutation du référentiel épistémologique : Le post-positivisme**

A l'origine de l'évolution vers le paradigme du post-positivisme nous retrouvons Popper et Kuhn. Popper tirant la conclusion que l'induction qui donne à faire émerger des lois générales à partir de l'observation que le chercheur fait du monde peut amener à une falsification des résultats. Pour y pallier Popper émet la nécessité d'avoir recours à une méthode déductive et même hypothético-déductive. On retrouve dans ce paradigme la mise en cause de la vérifiabilité assurée de tous les phénomènes étudiés mais plutôt une mise en avant de la réfutabilité des phénomènes. Selon Popper une théorie pour avoir un caractère scientifique valable se doit de pouvoir être réfutée par l'expérience. Kuhn en 1972, intègre la nécessité à procéder une confrontation des anciennes théories réfutées aux nouvelles théories. Ainsi pour pallier la nécessité de déterminer la base comparative des théories Kuhn introduit alors l'idée d'incommensurabilité. Les concepts et les théories ne partagent pas les mêmes importances.

Certains chercheurs vont cependant, remettre en cause les approches de Popper en sciences humaines et sociale en insistant sur les effets de contingence particulière en sciences de gestion. Il y a toutefois un consensus sur une transformation du positivisme ce qui amène Avenier et Gavard-Perret (2018) que les post-positivistes ont « *considérer qu'il n'est pas toujours possible de saisir pleinement et parfaitement la réalité dans sa globalité* » (p. 22). Riccucci (2010), met alors en exergue que pour les post-positivistes : « *toute observation est imparfaite faillible et sujette à des inexactitudes. La science et la recherche doivent faire leur possible pour atteindre ma réalité, mais ce but ne pourra jamais être réalisé* » (p. 305). Ainsi, cela a donné à la recherche le rôle d'une atteinte de la réalité tout en la considérant inatteignable.

Selon Huberman et Miles (1991), tout en gardant les fondements du positivisme, les post-positivistes doivent intégrer les limites et y remédier, Avenier et Gavard-Perret (2012). Il est question pour le chercheur dans une entreprise qui les amènera à « *réfuter les hypothèses plutôt qu'à les vérifier* » (p. 30) et Riccucci (2010), dans la même lignée précise que les « *post-positivistes acceptent l'existence de l'erreur et considèrent les résultats et conclusions de recherche comme étant probables tant qu'ils ne sont pas réfutés* » (p. 305).

Les recherches se fondent sur deux courants principaux que sont le réalisme scientifique et le réalisme critique sans offrir pour autant de ligne de démarcations franches, ce qui conduit Avenier et Gravard-Perret (2012) à énoncer qu'ils « *rendent parfois difficile la détermination*

*des frontières exactes de chacune de ces conceptions, car les auteurs n'en donnent pas une vision unitaire et consensuelle »* (p.31). Ces courants principaux découlent du post-positivisme dans le but d'aménager ses règles et contours, nous présentons ces deux courants ci-dessous : le réalisme scientifique et le réalisme critique.

### ***Le réalisme scientifique***

Les travaux de Hunt (1991, 1994) expriment ce que le réalisme scientifique apporte de nouveau face au positivisme qui avait comme fondement un réalisme empirique et ne tenait compte que des éléments qui étaient observables en écartant ceux qui étaient non observables (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Les chercheurs adoptant la posture du réalisme scientifique confèrent aux éléments non observables, dans la mesure où une théorie viendrait les sous-tendre, une réelle pertinence. La question de la vérité dans sa conceptualisation est au centre du travail dans le réalisme scientifique en précisant qu'une connaissance scientifique est moins une vérité certaine qu'une connaissance à laquelle on peut se référer. Un réaliste scientifique estimera qu'un contenu comporte une part de vrai ou est vrai lorsque le positif est plus présent que le négatif en référence à la théorie de la « pondération de la preuve » de Bunge (1967).

Pour Hunt et Hanson (2008, cité par Avenier, Gavard-Perret, 2012, p. 31), le réalisme scientifique comporte quatre principes fondamentaux qui sont les suivants :

- « - l'existence d'un monde indépendant de la perception des objets et des représentations ;*
- l'incertitude face à la connaissance du monde ici on s'inscrit dans une approche « faillibiliste » ;*
- la remise en cause possible de certaines connaissances à travers l'apparition de nouvelles preuves ;*
- les théories se basant sur des phénomènes dits observables ont la possibilité de pouvoir se prévaloir de concepts non-observables. ».*

La différence majeure qui existe entre le positivisme et le réalisme scientifique se trouve dans l'approche des entités observables et inobservables. Ainsi les positivistes avaient un intérêt pour les entités observables. Tandis que les réalistes scientifiques confèrent aux entités non observables un réel intérêt dans la mesure où ils sont corrélés à des théories. Ainsi, Hunt (1994), indique que la recherche a souvent recours à la réification des phénomènes non observables.

### ***Le réalisme critique***

Autrement appelé transcendantal, le réalisme critique compte en sa faveur les auteurs Miles et Huberman (1991), qui s'en revendiquent explicitement dans leurs travaux et lui permet de prendre racine dans les recherches. Pour Hunt et Hanson (2008), le réalisme critique « *conceptualise la vérité non comme une entité, mais comme un attribut* »

Dans un positionnement post-positiviste le réalisme critique est considéré par beaucoup d'auteurs comme un substitut cohérent au positivisme et au constructivisme (Smith, 2006 ; Riopel, 2009). Ainsi, ce paradigme se construit dans un rapport au réel qui exprime que les hypothèses, sur lesquels il se base, sont d'ordre ontologique et comportent trois dimensions : le réel empirique, le réel actualisé et le réel profond (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Selon Bhaskar (1998), le réel empirique émane du réel actualisé et qui a été observé. Le réel comme profond détermine des « *mécanismes générateurs, des structures et des règles qui gouvernent la survenue d'actions et d'évènements* » (Avenier et Gravard-Perret, 2012. p.33). La perception que les individus ont du réel actualisé influe sur le réel empirique. Aussi, les mécanismes générateurs à travers les caractères de « transfactualité » et « intransitivité » sont mis en œuvre en fonction de la réalité du terrain.

La seconde hypothèse de base est d'ordre épistémique qui confère au réel le caractère connaissable à travers les perceptions des individus sur les événements qui surviennent dans un réel actualisé. Il étudie le processus des mécanismes générateurs dans des contextes intrinsèques ou extrinsèques.

Selon (Bhaskar, 1998), eu égard au caractère spécifique que les phénomènes sociaux peuvent impliquer sur la méthodologie, avec le difficile enfermement dans une expérimentation le chercheur devra s'engager dans une démarche qualitative. Les théories sociales qui découlent des recherches sur les phénomènes sociaux ne peuvent être qu'explicatives car ils ne subviennent que dans des systèmes ouverts et ne peuvent être réduites et enfermées dans une expérimentation qui se voudrait prédictive.

Dans la démarche adoptée, la recherche se construit dans l'articulation entre l'induction, l'abduction et la déduction. Cependant, le chercheur doit accorder une place plus importante au raisonnement abductif (Van de Ven, 2007). L'abduction vise à déterminer les raisons qui sont à l'origine des phénomènes que le chercheur s'engage à observer au contraire d'un raisonnement inductif qui a pour finalité d'établir des règles (Avenier, Gavard-Perret, 2012).

Le raisonnement déductif consiste à expliquer en quoi les événements observés sont compréhensibles à travers les générateurs dits « *imaginés* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012, p.

34). Ainsi, les temps de l'induction ; l'abduction et de la déduction se construisent de façon imbriquée à travers une boucle dite « *itératives déployées tout au long de l'étude* » (Avenier et Gavard-Perret, 2018, p. 27)

Aussi, les deux principales méthodes qualitatives qui sont en cohérence dans ce paradigme de la recherche sont : la théorie enracinée ou « *grounded theory* » qui permet de faire faire jour et d'actualiser les structures et/ou des mécanismes (Glaser et Strauss, 1967) et la seconde méthode est une étude comparative faite sur les facteurs contextuels qui permet de comprendre les mécanismes générateurs (Avenier et Gavard-Perret, 2018).

**Tableau récapitulatif des différences entre le positivisme et le post-positivisme**

	<b>Positivisme</b>	<b>Post-positivisme</b>
<b>Convergences</b>	Explication des phénomènes par la connaissance et une étude factuelle. Séparation entre l'observateur et l'objet de recherche	
<b>Divergences</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principe de vérifiabilité</li> <li>• Repose sur l'expérience et les méthodes expérimentales</li> <li>• Recours aux méthodes abductives</li> <li>• Principes déterminisme et rationalisme.</li> <li>• Le réel est observable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principe de réfutabilité</li> <li>• Recours aux méthodes déductives ou hypothético-déductives</li> <li>• Incommensurabilité (Khun,1972)</li> <li>• Impossibilité de saisir systématiquement la réalité dans sa globalité Avenier et Gavard-Perret (2012)</li> <li>• Existence de l'erreur acceptée</li> </ul>



## **B) Le constructivisme**

Le constructivisme admet que le sujet comprend et propose une explication de la réalité à l'aune de ses compétences cognitives et grâce aux actions qu'il mène. Selon les constructivistes, il n'y a pas de réalité objective mais « *flux d'expériences humaines* » (Avenier, Gavard-Perret, 2012). Les individus construisent leurs savoirs et leurs connaissances dans leurs relations avec ceux qui les entourent (Piaget, 1937). La connaissance d'un réel en soi souffre du biais de ne pouvoir se prévaloir d'une réelle certitude dans la preuve car confronté à la connaissance qui est propre à chaque humain d'un réel même si ce réel existe vraiment (Avenier, Gavard-Perret, 2012).

Dans une recherche constructive, les chercheurs, le sujet, les objets sont en articulation pour l'élaborer. Dans le constructivisme il existe deux paradigmes épistémologiques dont l'un est conceptualisés par Guba et Lincoln (1989, 1998) et l'autre, par Bachelard (1938) et Piaget (1970). Les deux se fondent sur des hypothèses qui trouvent des dimensions communes mais avec des positionnements qui peuvent s'avérer différents.

### ***Le constructivisme radical ou pragmatique***

Ce courant est fondé principalement sur trois hypothèses principales : la première dite épistémique argumente que la véracité d'un réel est irrémédiablement improuvable dans la mesure où chaque individu a sa propre connaissance de l'expérience vécue d'un même réel. Ainsi le chercheur faisant face à l'absence d'hypothèse ontologique peut avoir recours à une élaboration d'hypothèse de travail ontologique.

La deuxième hypothèse met en exergue que la connaissance se construit à travers une imbrication entre le chercheur, son objet, son parcours et son identité qui peuvent éventuellement influencer son sujet étudié. Le chercheur doit tenir compte que ce réel expérimenté ne présente une représentation exacte du réel.

La dernière hypothèse dite hypothèse téléologique, elle est l'affirmation selon laquelle le projet que le chercheur élabore dans le but de compréhension d'un certain réel produit indubitablement la méthode engagée mais aussi la connaissance qui va en découler.

### ***Le constructivisme conceptualisé par Guba et Lincoln (1989)***

Ce courant partage certes des similitudes avec le constructivisme pragmatique mais leurs divergences se situent dans les hypothèses fondatrices qui ici sont de trois ordres :

- la première hypothèse autrement appelée subjectiviste moniste, postule que c'est grâce à l'imbrication entre le chercheur et la connaissance recherchée que les éléments font jour pour la construction de la connaissance ;
- la deuxième hypothèse, d'ordre épistémique est l'affirmation forte que le chercheur est définitivement empreint de sa subjectivité et dans le processus de construction de la connaissance ses représentations jouent un rôle qui doit être intégré ;
- la dernière hypothèse dite d'ordre ontologique, stipule l'existence de réalités multiples qui émergent à travers les diverses significations données par les sujets qui vivent de diverses manières leur expérience. Le travail consiste en une construction d'un sens commun à la réalité par les acteurs à travers une explicitation des idées et des phénomènes.

Les constructivistes développent un postulat selon lequel les individus sont à l'origine de la construction de leur propre réalité sociale. Aussi, nous pouvons dire qu'elle revêt un caractère subjectif et dépend de l'expérience vécue nous permet donc de nous en éloigner dans notre recherche.

### **C) L'interprétativisme**

Les travaux de Husserl (1970), nous indiquent dans quelle mesure l'interprétativisme s'inscrit dans la phénoménologie avec une mise en exergue des méthodes ethnographiques et herméneutiques. Ainsi la connaissance se construit dans ce courant dans la compréhension du sens que font les sujets à travers leur implication dans des situations précises (Avenier et Gavard-Perret, 2018). Le chercheur procède à une compréhension du phénomène à travers une imprégnation de son matériel de données collectées possiblement combinées à la théorie peut alors induire une généralisation qui ne peut pas cependant être statistique (Yanow, 2006)

Selon Giordano, 2003 le chercheur interprète le monde au travers d'une perception impacté par son environnement « *connaître revient à tenter de comprendre le sens ordinaire que les acteurs attribuent à la réalité* » ainsi pour les interprétativistes « *il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité* ». Pour le chercheur, la capacité de compréhension mais aussi d'adaptation au vécu de l'autre qui se joue « *L'interprétativisme, dans son projet de compréhension des représentations, des jugements, des motivations et des raisons d'agir d'autrui, repose sur l'empathie et la sympathie, c'est-à-dire sur la possibilité pour le chercheur de vivre ou de revivre les vécus intérieurs* » (Rappin, B, 2011, p. 485).

Il peut advenir une modification de l'objet de recherche eu égard à l'interaction produite dessus, le chercheur interprétatif est en action dans et sur son objet, Giordano (2003) qu'il serait un « *sujet actif interprétant* ».

Les auteurs ont formulé pour le paradigme interprétativiste quatre hypothèses fondatrices :

- **la première hypothèse** part du postulat selon lequel l'expérience vécue est connaissable (Husserl, 1970) ;
- **la deuxième hypothèse** exprime qu'une connaissance situationnelle qu'opère un sujet est en relation avec la situation et le sujet en même temps ;
- **la troisième hypothèse** : distingue le rôle que joue l'intention dans la construction de la connaissance et l'expérience du monde (Sandberg, 2005) ;
- **la quatrième hypothèse** réside dans le rejet où un réel objectif non relié à l'observateur existerait.

En l'occurrence c'est principalement sur l'hypothèse quatre que la différence entre le courant interprétativiste et le courant constructiviste pragmatique se fait car le dernier ne se fonde en rien sur l'hypothèse d'ordre ontologique et ne rejette aucunement l'existence d'un réel objectif indépendant du chercheur.

Une fois l'explicitation de l'épistémologie et des différents paradigmes actuels qui la composent, nous allons énoncer notre positionnement épistémologique et nos choix qui ont permis le cadrage de notre recherche.

#### **4.1.2 Notre approche et nos choix épistémologiques**

Afin d'explicitier notre posture épistémologique nous présentons préalablement dans quel cadre méthodologique nous nous inscrivons. Le chercheur qui engage une réflexion épistémologique entame une justification des choix qu'il opère à chaque étape.

Allard-Poesi et Perret (2014), proposent des « lignes de démarcations » afin de permettre d'appréhender les distinctions qui subsistent entre les postures épistémologiques. Les postures sont classées sous l'égide de deux grandes orientations que sont le réalisme et le constructivisme. Il est opportun de tenir compte des mouvements engendrés au gré des différentes actualisations que connaissent les paradigmes épistémologiques.

Le positivisme et ses actualisations s'inscrivent dans le réalisme qui défend l'idée selon laquelle la science a pour objet de produire une connaissance valide du réel. Le constructivisme qui

englobe l'interprétativisme, le postmodernisme et le constructivisme ingénierique considère que tous les objets liés à la connaissance scientifique ne sont pas des objets naturels.

Le choix de la posture épistémologique pour un chercheur s'opère en prenant compte les différentes implications dans des paradigmes qui s'offrent à lui. Ainsi pour le chercheur il opère un choix entre trois postures : **Isolationniste** : cette posture implique que le chercheur une fois le choix fait, il y inscrit sa recherche uniquement dedans sans possibilité de changement ; **Intégrationniste** : le chercheur part du postulat selon lequel plusieurs paradigmes sont valables outre que le choix qu'il aura fait. Cette approche est particulièrement valable en sciences de gestion où les recherches s'inscrivent sous le sceau des différents paradigmes (positivisme, constructivisme, interprétativisme) ; **Multi-paradigmes ou posture aménagée** : il consiste à opérer grâce à une articulation entre différents paradigmes, Koenig (1993), loue ses bénéfices en indiquant une possible richesse que le chercheur peut en retirer.

Notre posture épistémologique s'inscrit dans le cadre intégrationniste qui admet l'existence de plusieurs paradigmes en sciences de gestion, en faisant le choix, en ce qui nous concerne, d'un positionnement dans le positivisme, et plus particulièrement dans sa forme actualisée qu'est le « post-positivisme ».

Le choix de notre posture épistémologique s'est fait dans une construction sereine d'autant plus qu'il n'implique pas une obligation vers une méthodologie de collecte de données plutôt qu'une autre. En effet, David (1999) exprime la nécessaire dissociation entre les deux car les méthodes quantitatives et qualitatives sont indépendantes des paradigmes épistémologiques mais sont à la disposition du chercheur pour en faire un usage pertinent.

Nous avons ainsi, fort de cette approche, opté pour le choix d'une méthodologie qualitative dans le cadre de notre recherche dans la mesure où elle est en cohérence avec notre problématique et d'y répondre.

Notre choix vers le positivisme qui a été opéré à l'entame des travaux de recherche est confirmé au cours de la recherche. Cela s'est construit en procédant par une discrimination des autres paradigmes dont nous avons considéré les intérêts mais qui n'ont pas satisfait à notre objet de recherche. Notre objet de recherche qui s'est construit selon les préceptes du positivisme a été après une étude de la lecture de littérature théorique de faire apparaître les manques. Si les concepts de la RSE, la Justice organisationnelle et la Performance globale sont largement discutés en Europe ou en Amérique nous avons pu constater qu'il n'en était pas de même en ce qui concerne le Mali. Nous avons constaté l'inexistence du traitement de la recherche du lien

entre la Justice organisationnelle et la Performance globale dans un contexte d'entreprises socialement responsables.

Nous allons exposer le cheminement dans la détermination de notre objet de recherche en explicitant la nature de notre projet et l'axe de notre recherche.

## **4.2 Objet de la recherche**

Après avoir déterminé notre positionnement épistémologique, nous présentons le processus de formulation de notre objet de recherche qui selon Quivy et Campenhoudt (1995) on peut autrement l'appeler « *la problématique* » et constitue une place centrale dans la recherche en dessinant le cap de la recherche. Ainsi l'objet de recherche vient clarifier la démarche de recherche « *c'est au travers de l'objet que le chercheur interroge les aspects de la réalité qu'il souhaite découvrir, qu'il tente de développer une compréhension de cette réalité ou qu'il construit une réalité. Et c'est finalement en regard de l'objet que sera évaluée la contribution de sa recherche* » (Allard-Poesi et Maréchal, 2014, p. 48).

Koenig (2006), cité par Giordano et Jolibert, (2012), exprime la nécessité de la formulation de l'objet tout en ayant la possibilité de la modifier au cours de la recherche. Le design de la recherche va ainsi déterminer le nombre d'aller-retour fait dans cette démarche de formulation. Néanmoins Giordano et Jolibert (2012), expliquent la nécessité de ne pas amalgamer l'objet et le terrain de recherche qui peut constituer un piège notamment pour de jeunes chercheurs. De l'objet de recherche va émerger des questions de recherche, elles permettent d'encadrer la recherche et surtout de déterminer les conditions de l'étude en donnant un axe à la littérature et au choix de la méthodologie.

Dans la conception de Allard-Poesi et Maréchal (1999), pour opérer un choix d'objet de recherche il est nécessaire de poser des questions sur des objets précis qui peuvent être le point de départ d'une recherche et qui sont : la théorie, la méthodologie, l'empirique et les événements. Cette démarche va venir aboutir après des allers-retours à une stabilisation de l'objet de recherche. Afin de pouvoir formuler l'objet de recherche, le chercheur doit expliciter outre la démarche à adopter, la posture épistémologique, il faut déterminer la typologie de son projet de recherche (nature du projet), l'axe de recherche (déroulé de la recherche).

Nous expliciterons la typologie du projet et l'axe de recherche en explicitant nos choix. Pour finir nous exposerons nos stratégies de recherche qui nous permettront d'aborder le cadre conceptuel.

### **A. La typologie du projet de la recherche**

Giordano et Jolibert (2012) confèrent à la typologie dite nature du projet la direction que l'on veut donner à une recherche à travers l'énonciation d'objectifs précis, se construisant à l'aide d'une démarche, qui peut être de nature exploratoire, descriptive, vérificative ou explicative et qui « *s'articule[nt] autour de l'exploration, la description, la vérification (ou explication), la maîtrise des phénomènes ou l'aide à la décision* ». Dans les recherches hypothético-déductives, la démarche prédominante est la suivante : explorer → décrire → vérifier → maîtriser » (Evrard et al., 1997, p.42).

Selon Allard-Poesi et Maréchal (2014) et Demers (2003), dans le processus de construction de l'objet de recherche, le chercheur élaborera une question de recherche qui aura des objets de type théorique, méthodologique ou empirique. Les recherches dont la nature de l'objet est théorique vont s'atteler à analyser des concepts et ou des théories. Pour celles qui sont dirigées vers un objectif empirique il s'agit de comprendre des dispositifs de gestion ou organisationnels comme une thèse qui a une visée de contrôle de gestion ou de management.

Giordano et Jolibert (2012), alerte sur l'importance des négociations avec les acteurs du terrain de recherche car cela peut avoir un impact très fort sur l'orientation que le chercheur donne à son objet de recherche et sa nature.

Allard-Poesi et Maréchal (2014), spécifient que l'objet de recherche résulte des questionnements sur les objets théoriques, empiriques ou méthodologiques et qui donnent à comprendre la réalité.

Ainsi les objets de recherche présents dans nos travaux concernent les types théoriques et empiriques. Les objets théoriques de notre recherche portent sur les interactions entre les organisations et leurs salariés. Le second objet est de nature empirique et tentera de comprendre quels sont les effets de la Justice organisationnelle sur la Performance globale des entreprises.

### **B. L'axe de la recherche**

Giordano et Jolibert (2012) nous permettent de comprendre comment le chercheur peut définir l'axe de son étude à travers l'approche de Grenier et Josserand (1999), il résulte qu'une recherche peut être, entre autres, de contenu ou de processus. Les recherches qui portent sur le

processus s'opèrent dans la notion de temporalité en essayant de comprendre comment un objet se construit dans le temps tandis que les recherches sur le contenu ont comme objectif de comprendre la nature du construit de l'objet : « *la distinction faite entre contenu et processus peut paraître radicale. Elle est pourtant fréquemment utilisée pour structurer le champ du management. Ces deux types de recherche constituent en effet deux grandes traditions* » (Grenier et Josserand, 2014, p. 131). Selon Giordano et Jolibert (2012), définir l'axe de la recherche est primordial pour le chercheur dans la mesure où les méthodes de recherche sont spécifiques selon la nature de l'objet. Ainsi, Yin (1991), indique que pour fixer le cap de la recherche dans les études qualitatives, le chercheur doit déterminer la typologie de son questionnement dans sa problématique avec une question de type : « quoi », « comment », « selon » ou « combien » ?

Les recherches sur le contenu sont menées afin de mieux comprendre son objet et de la maîtriser ou de spécifier les interactions entre les éléments qui la composent. Les recherches sur le processus sont fondées sur les mêmes finalités. Cependant, avec l'introduction de la variable temporelle et l'impact que cela peut engendrer sur la capacité de définition de l'axe de recherche. Pour Grenier et Josserand (2014), l'axe qui est donné à une recherche dépend de l'état de la littérature. Il est plus approprié de procéder à une recherche par processus lorsque le matériel théorique est plus important en faveur d'une recherche par contenu ou agir de façon contraire quand la réalité est transverse. Le chercheur doit, cependant, pouvoir mener son étude en se nourrissant des deux approches.

Notre recherche se fera à travers une analyse de contenu du fait que le caractère temporel ne constitue pas un élément percutant et nous nous intéresserons aux effets des pratiques organisationnelles des institutions sur leurs collaborateurs à un moment très précis et n'écartons pas l'idée que nos résultats peuvent différer dans une même recherche opérée dans un autre temps. Notre analyse de contenu servira à décrire et analyser comment les pratiques de Justice organisationnelle impactent les interactions entre entreprises et salariés. Et en quoi ces dispositifs influent sur la Performance globale de l'entreprise.

Ainsi les objets de recherches présents dans nos travaux concernent les types théoriques et empiriques. Les objets théoriques de notre recherche portent sur les interactions entre les organisations et leurs salariés. Le second objet est de nature empirique et tentera de comprendre quels sont les effets de la Justice organisationnelle sur la Performance globale des entreprises

Notre objectif de recherche est de deux niveaux principaux en premier lieu de type théorique. En effet, à travers la littérature, nous avons eu l'opportunité de comprendre que le cadre théorique bien qu'abondant pour chacun de nos concepts clés, il y a, cependant, une réelle absence quand il s'agit d'en trouver qui propose une articulation entre eux. Et plus encore quand nous nous intéressons à notre terrain où la littérature est au niveau infinitésimal faible jusqu'à inexistante pour certains concepts.

Le second objectif principal de notre recherche est de type empirique car il tente de comprendre les effets de la Justice organisationnelle sur la Performance globale des entreprises. Cet objectif principal contient deux objectifs spécifiques à savoir :

- Pour les dirigeants d'entreprises et les managers qui ont d'une part le rôle d'assurer la performance de l'entreprise mais d'autre part de traiter de façon juste leur collaborateurs de développer des politiques et pratiques qui permettent de concilier les finalités paraissant contradictoires ;
- Pour le secteur bancaire de proposer une évolution d'approches en faveur d'une transformation de pratiques managériales et leurs intérêts.

Nous allons à présent décrire notre stratégie de recherche qui permet d'élaborer et d'explicitier nos typologies de recherche.

### **4.3 Stratégie de la recherche**

Suite à la présentation de notre ancrage épistémologique qui se traduit dans une démarche positiviste à travers son évolution post-positiviste, nous nous positionnons dans une recherche de type logivo-déductif à travers une nature exploratoire et une méthodologie qualitative. Nous allons présenter la stratégie que nous adoptons dans notre recherche.

#### ***4.3.1 Une étude à travers une approche abductive***

Opérer un choix dans l'adoption d'une démarche scientifique oblige le chercheur à se déterminer dans son positionnement entre l'induction, la déduction et l'abduction. Dans notre travail de recherche, nous adoptons une démarche abductive dont nous exposons ci-après les règles à la suite des démarches qui l'ont précédée.

En ce qui concerne la déduction il est question pour le chercheur de tenter de tirer « *une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B)* » (David, 1999, p. 3). Théoriser par Aristote à travers une structure logique qui sous-tend que : A « *tous les hommes sont mortels* » B « *Tous les grecs sont des hommes* » et C « *Tous les grecs sont*



*mortels* ». On procède l'énonciation d'une conséquence à partir d'une règle générale. Selon Martin (2012), l'élaboration d'hypothèses est le moyen qui permet d'exprimer un résultat. Le but de cette démarche est de procéder à la validation d'une étude scientifique.

Le type de raisonnement qu'est l'induction « *consiste à trouver une règle (A) qui pourrait rendre compte du résultat (C) si l'observation empirique était vraie (B)* » (Moscoso, 2013, p. 5). Il repose sur la nuance opposée à la règle de généralité. Selon Hume, les conséquences tirées de cas observés ne sont forcément généralisables à des phénomènes non observés.

L'induction permet de construire des règles générales à partir de cas dits particuliers dans une expérimentation ou une observation (Martin, 2012).

Cependant on trouve dans cette démarche une résistance des chercheurs dans le parcours vers la scientificité des travaux : « *l'induction pure n'est pas considérée comme acceptable dans les canons de la science* » (Giordano et Jolibert, 2012, p. 72).

L'abduction ou *epagogé* est pour Aristote un raisonnement qui arrive à être le plus proche de la science « *l'abduction est une connaissance probable ou possible* » (Moscoso, 2013, p. 6). Peirce (1965), à travers ses travaux permettra une appréhension plus large du concept en mettant en avant que l'abduction suppose de la possibilité qu'un phénomène ou résultat advienne « *l'abduction est un mode de raisonnement qui permet de générer ou de sélectionner une hypothèse qui servira à `expliquer ou à `justifier l'occurrence d'un effet.* » (Stilgenbauer et Baratgin, 2018, p. 59). Pour David (1999), l'abduction permet de sortir du duo enfermant de la déduction et l'induction en permettant une articulation entre les trois démarches plus connues sous le nom de « boucle réursive ».

Pierce (1903), décrit l'abduction comme le cheminement qui conduit à la construction d'hypothèses, son but n'est pas de proposer des théories générales et généralisables mais d'émettre des théories qui ont un caractère scientifique valable. Le chercheur joue un rôle d'ordre épistémologique en étant celui « *qui doit apporter à la vision de la pensée en tant que processus dynamique, vers une épistémologie de la véritable découverte scientifique et de l'instinct rationnel* » (Moscoso, 2013, p. 11).

Nous nous engageons dans ce travail de recherche avec une approche abductive empreint de la boucle réursive au sens de David (1999).

Le projet se construit avec l'élaboration de notre cadre théorique qui traite les mots clés comportés dans notre thème de recherche : La RSE, la Justice organisationnelle , le Bien-être au travail et la Performance globale. Nous avons ainsi pu faire le constat d'un défaut au cours

de notre recherche dans la littérature d'un manque de données littéraires sur la contribution de la Justice organisationnelle à la performance des entreprises socialement responsables. Le cours de nos recherches a pu nous permettre de confirmer le manque dans la littérature pour mettre en exergue ce lien.

#### **4.3.2 Une étude de type exploratoire**

Le choix d'une approche abductive est pour le chercheur l'engagement dans une démarche exploratoire pour proposer des connaissances nouvelles résultants d'observations de phénomènes nouveaux et inconnus (Le Goff, 2012 ; Trudel et al, 2007). Son but est de comprendre un phénomène en procédant par une exploration qui peut être théorique, empirique ou une combinaison des deux (Charreire et Durieux, 2014 ; Cossette, 2010). Une exploration combinatoire permet un processus de recherche où il est possible de passer du corpus théorique aux données empiriques ou le contraire.

Si habituellement la recherche exploratoire concerne les études qualitatives et que la recherche appliquée concerne les quantitatives, il est cependant possible de procéder à une étude mixte dans une approche exploratoire car la démarche est abductive.

Notre travail de recherche est à vocation exploratoire car nous tentons de comprendre les effets de Justice organisationnelle sur les salariés et sur la performance des entreprises. Notre exploration se fera en procédant à une articulation en boucle entre les données théorique de notre corpus issu de l'état de l'art sur nos concepts clés et les données issues de notre terrain à travers la collecte des effets des outils et dispositifs organisationnels sur les salariés et la performance de l'entreprise.

#### **4.3.3 Une étude par approche qualitative**

Les recherches scientifiques sont souvent menées selon des méthodes qualitatives ou quantitatives. On assiste même à une opposition qui dans certaines circonstances ressemble à une guerre de tranchées. Le type de données diffère selon les deux méthodes et donc obliger à avoir recours à des outils d'analyse différents. Van Maanen (1979) précise l'importance des méthodes qualitatives pour conduire des recherches sur le champ organisationnel. Ces méthodes sont des « *techniques interprétatives qui cherchent à décrire, décoder, traduire et se*

*confronter, autrement à la signification et non à la fréquence, de certains phénomènes se produisant plus ou moins naturellement dans le monde social » (p. 421).*

Procéder à une recherche de type qualitative demande un vrai engagement de la part du chercheur qui devra s'acquitter d'une connaissance multiaxiale « *l'évaluation de la qualité de la recherche qualitative est plus qu'un exercice technique ou méthodologique. Elle requiert une compréhension des bases ontologiques et épistémologiques du chercheur et de la recherche* » (Amis et Silk, 2008, p. 475). Saunders (2003), explique en quoi l'entreprise d'analyse qualitative est complexe car les données recueillies doivent d'abord être classées en catégories avant de les analyser et de les affiner au fur et à mesure.

L'autre grande méthode de recherche est l'analyse quantitative dont les approches les plus courantes se font à travers des corrélations pour produire une explication. Giordano (2003), insiste sur l'analyse quantitative qui se concentre sur les récurrences qui seront traduites à travers des statistiques (Giordano, 2003), les chercheurs ont souvent recours aux méthodes déductives.

Cependant Wacheux (1996) loin de participer à cette opposition entre les méthodes qualitatives et quantitatives exprime la nécessité de procéder à une combinaison des deux dans un projet où le chercheur respecte les spécificités de chacune.

Nous faisons le choix méthodologique de procéder à une analyse certes qualitative mais nous convoquons aussi des outils emprunts à la méthodologie quantitative où chaque étude dans sa spécificité nourrira l'autre en prenant en compte les données dont le caractère ne pourra être abordé par l'un ou l'autre. Ce choix nous l'avons validé au cours de notre collecte de données car il nous permet d'accentuer notre démonstration de la force perceptuelle. Le recours à la quantification nous permet de tenir compte au mieux du ressenti des acteurs et sert de soutien à leur discours élaboré dans nos données qualitatives (Maurand-Valet, A, 2010). Selon Condomines et Hennequin (2013), le recours à une méthodologie mixte est particulièrement pertinent en sciences de gestion pour l'étude de sujets sensibles.

Ce travail se fera à travers une analyse documentaire (Yin, 1993) et statistique, des collectes de données à travers des entretiens semi-directifs dont nous présenterons les cadres dans la partie consacrée à la méthodologie.

A la suite de la détermination de notre ancrage théorique et de notre positionnement épistémologique, nous présentons à présent la modélisation de notre recherche.

#### **4.4 Modélisation de la recherche de la recherche**

Le modèle de notre recherche est constitué en deux parties : 1) nous avons dans un premier temps élaborer notre modèle conceptuel afin de présenter l'articulation de nos concepts clés et 2) nous avons construit la schématisation de notre recherche qui montre notre processus de recherche.

##### **Elaboration du modèle conceptuel**

A la suite de notre état de l'art, nous formulons notre problématique : « *selon quelles modalités la RSE, quand elle se traduit par des pratiques effectives de Justice organisationnelle contribue-t-elle positivement à la Performance globale des entreprises socialement responsable ?* » Elle nous amène à poser trois hypothèses de recherche et deux sous hypothèses :

##### ***Hypothèse 1 : La Justice organisationnelle est une composante de la RSE***

Les travaux existants cherchent à comprendre comment et pourquoi les entreprises mobilisent la notion de justice dans l'implémentation de leurs stratégies RSE. Selon El Akremi et al., (2006), les entreprises intègrent la Justice organisationnelle dans leurs pratiques RSE afin de générer un sentiment de réciprocité chez leurs salariés, un engagement fort, de la motivation et de la fidélisation (Blau, 1964 ; Agarwal, 2014). Elles cherchent également à générer une image positive auprès de toutes ses parties prenantes (Rupp et al., 2006, Aguilera et al., 2007 ; Keita et al., 2020). L'intégration des deux concepts renforce la légitimité de la RSE auprès des salariés qui peuvent plus facilement y adhérer ainsi qu'aux valeurs de l'entreprise. En ce qui nous concerne, nous nous proposons de vérifier la mobilisation de la notion de Justice organisationnelle au travers d'une analyse documentaire des rapports RSE/DD des entreprises françaises du CAC40.

Notre deuxième hypothèse vise à établir le lien entre le sentiment de justice et la performance sociale des entreprises.

##### ***Hypothèse 2 : La perception de Justice organisationnelle a un lien positif avec la performance sociale des entreprises socialement responsables.***

Etant donné que la littérature permet d'établir l'influence de la Justice organisationnelle sur le Bien-être des salariés et l'influence de ce dernier sur la performance sociale, nous sommes

amenés à scinder cette hypothèse en deux sous hypothèses. En effet, l'état de l'art met en lumière que la Justice organisationnelle est un levier de Bien-être au travail en ayant un rôle de prédicateur (Elovainio et al., 2002 ; Provost-Savard et Dagenais-Desmarais, 2018). Il montre également que le Bien-être induit l'engagement, la motivation, la satisfaction au travail des salariés, ce qui améliore leurs comportements productifs et impacte positivement la performance sociale de l'entreprise (Colquitt et al., 2001 ; Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Chang, 2002 ; El Akremi et al., 2006 ; Berland, 2014) ; le Bien-être renforce également le climat social en instaurant une relation de confiance réciproque entre les managers et les salariés, conformément à la théorie de l'échange sociale (Blau ;1964). Nous conférons donc au Bien-être un rôle médiateur dans notre recherche, et formulons ainsi nos deux sous hypothèses :

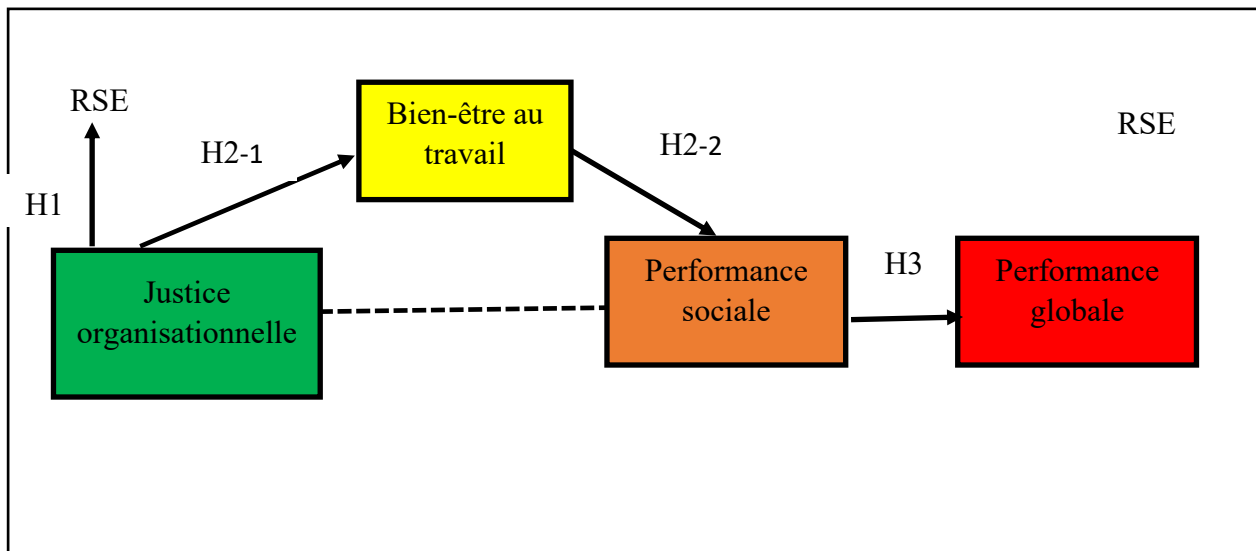
- ***H2-1 : la perception de justice contribue positivement à un sentiment de Bien-être des salariés***

- ***H2-2 : La perception de Bien-être des salariés contribue positivement à la performance sociale des entreprises***

Pour notre troisième et dernière hypothèse, nous posons que la performance sociale est une composante intrinsèque de la Performance globale. A travers les travaux qui considèrent que la performance sociale constitue un des quatre axes de la Performance globale (Uzan, 2013 ; CJD, 2014), nous supposons que dans la mesure où les entreprises de notre terrain seraient socialement performantes, elles rechercheraient une maximisation de la performance de l'entreprise, en générant des comportements productifs chez leurs salariés tout en évitant des attitudes de désengagement et de démotivation (Simons et Roberson, 2003, Woods, 2004). La performance se construisant désormais également dans une logique extra-financière, les actions des entreprises peuvent se déployer simultanément, en tenant compte des différents axes et de leurs interactions. Ainsi nous formulons notre dernière hypothèse comme suit :

***Hypothèse 3 : la performance sociale des entreprises socialement responsables contribue positivement à la Performance globale.***

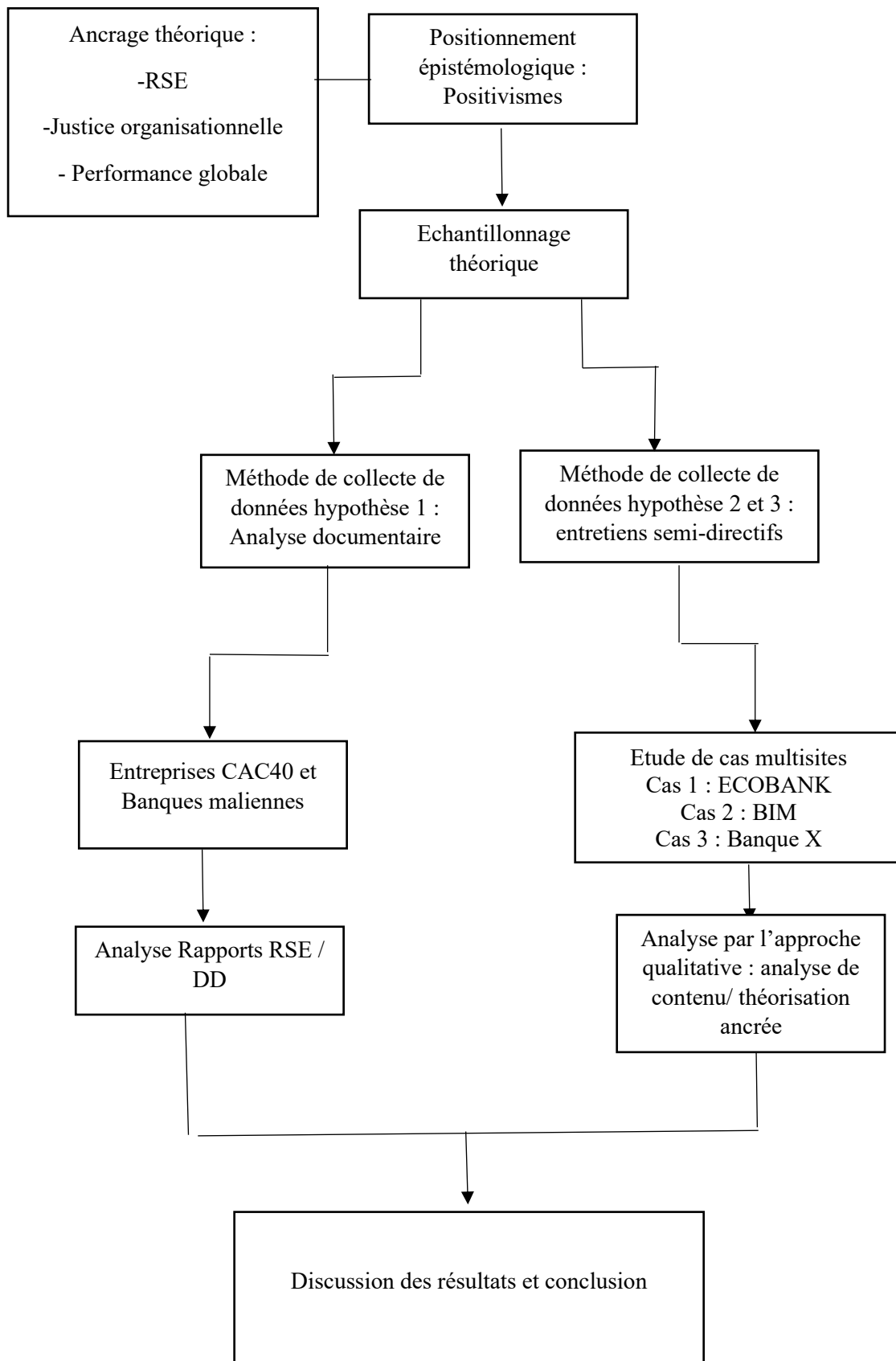
## Schéma : modèle conceptuel de la recherche



La démarche de notre recherche a consisté à déterminer dans un premier temps notre ancrage théorique à travers une définition des différents concepts clés et de leur articulation afin de construire notre modèle conceptuel.

Dans un second temps nous présentons la schématisation de notre recherche qui présente la construction de nos choix méthodologiques. Notre positionnement épistémologique est par l'approche positiviste parce que les phénomènes que nous étudions existent, peuvent être étudiés et que nous en faisons une réplique sur notre terrain de recherche le secteur bancaire du Mali. Nous avons opéré le choix d'une recherche qualitative et d'un échantillonnage théorique, selon l'auteur Hlady-Rispal (2002), parce que nous voulons connaître la perception des individus par rapport au phénomène que nous étudions. La collecte de données de notre recherche a été réalisée à travers le recueil de données primaires au cours d'entretiens semi-directifs et de données secondaires par le biais de l'analyse de rapports RSE/DD de nos différentes entreprises étudiées. Le recours au logiciel nous a permis de procéder à une analyse de contenu par théorisation ancrée (Paillé, 1994). A la suite de cette analyse, nous avons ainsi pu présenter une discussion de nos résultats, notre conclusion générale et nos différentes contributions à la recherche.

Nous présentons ainsi une schématisation de notre méthodologie de recherche :



## **Conclusion Partie 1 : Ancrages théoriques**

Notre revue de la littérature nous a permis de procéder à un éclairage sur nos trois concepts clés « RSE », « Justice organisationnelle », « Performance globale » et de notre concept médiateur « Bien-être au travail ».

Dans la mesure où le but de notre recherche étant la compréhension de la contribution de la RSE à travers de pratiques de Justice organisationnelle à la performance d'une entreprise nous nous sommes tout d'abord intéressée au concept de la RSE. Ainsi nous avons procédé à une appréhension du concept selon trois zones territoriales qui permettent de comprendre son processus de construction de ses origines américaines à son avènement en territoire africain en passant par son approche européenne. Sur ces différentes formes nous avons ainsi mis en exergue les définitions, les influences sur les stratégies des entreprises et les différents outils de mesure. A travers notre étude de la gouvernance d'entreprise nous nous sommes intéressée à la micro-RSE qui nous a permis de nous focaliser sur la partie prenante qu'est le salarié et de son traitement. Nous avons ainsi pu nous intéresser aux travaux sur la Justice organisationnelle en procédant à une mise en exergue de ses différentes approches et son influence sur la gouvernance des entreprises à travers les mutations des pratiques managériales avec une prise en compte des comportements organisationnels.

Dans cette perspective nous nous sommes intéressée aux travaux sur les motivations des entreprises en faveur de la Justice organisationnelle et de leurs conséquences sur la performance de l'entreprise. Nous avons ainsi pu dégager les intérêts stratégiques des entreprises dans la mise en place d'une politique favorable aux salariés à travers une institution d'un engagement et une motivation forte de la part du salarié parmi les différents comportements productifs recherchés.

En fin de compte nous avons abordé le concept de la JO en démontrant qu'il discute de plusieurs axes et l'intérêt de l'aborder dans une étude en gestion. Une fois que nous avons présenté le concept dans son approche traditionnelle à travers ses définitions et sa mesure, nous nous sommes intéressés à son évolution qui fait aujourd'hui office de consensus parmi non seulement les professionnels du monde de l'entreprise mais aussi des chercheurs en sciences de gestion. Aussi nous avons présenté ses différentes approches et un de ses leviers le Bien-être au travail



dont nous avons pu opportunément déterminer à travers les différents travaux abordés sa contribution à la performance de l'entreprise. Dans une volonté d'appréhension du concept nous avons aussi abordé les différents modèles de mesure de la performance proposés dans littérature.

Une fois notre cadre théorique dressé nous concrétisons notre recherche par notre collecte de données et leur analyse. Ainsi pour ce faire nous adoptons une méthodologie de recherche en respect de notre positionnement épistémologique.

Cette recherche s'inscrit dans un positionnement épistémologique aménagé du positivisme et du réalisme critique qui nous permet d'adopter une stratégie de recherche par approche abductive. Notre étude qui a une vocation exploratoire nous conduit naturellement vers une méthodologie qualitative avec le recours pour nos collectes de données primaires à des entretiens semi-directifs et pour nos données secondaires à une analyse documentaire.

Cette méthodologie adoptée nous permet de pouvoir répondre à notre question de recherche et nos hypothèses formulées.

### **5.1 Méthodologie de l'approche multi cas en sciences de gestion**

Notre méthodologie de recherche est une approche multi cas du secteur bancaire malien avec des sites différents.

Wacheux (1996, p.89) définit cette approche comme étant : « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* ».

Il considère que l'étude de cas en sciences de gestion permet d'accéder à une connaissance de l'individu, de l'entité groupale et/ou de l'entreprise dont la réalité structurelle constitue une réalité signifiante. La multiplication des cas « multisites » permet de produire des résultats robustes et riches. Selon Yin (1994, 2013), l'analyse de plusieurs cas permet d'étudier les relations entre les cas et de mettre en exergue les éléments de contexte et leur complexité. Pour Ravix-Antelmi (2018), cette méthode de recherche se construit avec les mêmes « exigences scientifiques » que pour les autres méthodes de recherches qu'un chercheur peut choisir ; elle doit répondre à une véritable stratégie de recherche et avoir une posture méthodologique robuste.

L'étude de cas a plusieurs objets quant à son utilisation selon que le chercheur se place dans une approche de recherche qualitative inductive où le but est la construction de théories à partir du vécu des acteurs du terrain - Ravix-Antelmi (2018) y voit même un rapprochement avec la théorie ancrée de Glaser et Strauss (1967) – ou selon que le chercheur développe un raisonnement de type logico-déductif (Hladly-Rispal, 2002). Selon Ravix-Antelmi (2018), l'étude de cas peut être utilisée à des fins exploratoires pour entamer la recherche, en complément ou non d'autres méthodes de recueil de données ; mais également dans une finalité confirmatoire, dans l'optique de tester des théories dans une démarche de réfutation. Selon l'objet de la recherche, il est possible de faire le choix d'une étude de cas unique ou multisites ; la première revêt un biais dit idiosyncratique où il y a une impossibilité de généralisation, la seconde favorise l'approfondissement d'un phénomène. Quoiqu'il en soit, cette approche méthodologique autorise la collecte de données qualitatives, quantitatives ou mixtes.

Notre choix pour une étude de cas multisites répond à notre volonté de nous intéresser à la récurrence des phénomènes et aux différences qui peuvent subsister, pour en comprendre leur validité. Elle constitue une opportunité d'étude d'une situation et d'un contexte précis qui n'a

à ce jour jamais été abordé (le secteur bancaire malien) pour étudier cet objet (la contribution de la Justice organisationnelle sur la performance de l'entreprise) et nous permettre ainsi de tester des théories validées dans des situations différentes (nos différents cas) Le choix d'une étude de cas multisites, permet in fine de faire des préconisations mieux fondées aux acteurs qui constituent notre terrain.

Dans un premier temps nous proposons une présentation de chaque cas de notre échantillon et dans un second temps nous mettrons en avant la confrontation des différents sites de notre terrain de recherche.

## **5.2 Détermination de l'échantillon et présentation des 3 études de cas**

Nous abordons dans ce chapitre le processus qui nous a permis de construire notre terrain de recherche avec une présentons tout d'abord de notre échantillon puis du secteur bancaire.

### **5.2.1 Détermination de l'échantillon**

Dans cette partie, nous explicitons d'abord le processus qui nous a permis de construire notre échantillon (A), puis nous le détaillons plus spécifiquement (B).

#### **A) Construction de l'échantillon**

L'échantillon est un extrait de la population ciblée (Hlady-Rispal, 2002) qui permet au chercheur d'acquérir ses données ; il doit être représentatif de la population afin d'établir une analyse qui soit généralisable à cette population. Deux méthodes s'offrent aux chercheurs : les « *méthodes probabilistes* » selon lesquelles les caractéristiques de la population sont représentées au sein de l'échantillon (Allard-Poesi et Perret, 2014), et les « *méthodes non probabilistes* » (Gavard-Perret et al., 2018) selon lesquelles cette méthode englobe toutes les techniques (accidentel, par quota ou encore intentionnel) qui permettent de construire la représentativité d'un échantillon. Cette méthode dépend de l'habilité et la rigueur du chercheur (Ajar et al., 1983).

Nous avons fait le choix de recourir aux méthodes d'échantillonnage « non probabilistes » pour déterminer notre choix des trois banques maliennes. En ce qui concerne la détermination des répondants à nos entretiens semi directifs, nous avons déterminé deux catégories professionnelles dans les trois sites afin d'assurer une richesse et une diversité des réponses : les cadres dirigeants et les employés ayant un statut de collaborateurs. Nous avons ainsi pu analyser les données par cas avant de procéder à l'analyse inter-cas.

#### **B) Présentation de l'échantillon de la recherche**

La base importante de notre population nous a poussé à opérer un choix pour déterminer notre échantillon. Le nombre de structures bancaires ayant des *reporting* est très large et aussi l'impossibilité d'avoir un accès exhaustif aux différents *reporting* RSE/DD nous a donc conduit à faire le choix de la méthode « *non probabiliste* ».

Le but de notre recherche n'étant pas d'avoir de résultats statistiques mais plutôt théorique est à l'avantage de méthodes non probabilistes et donc de procéder à un échantillonnage théorique (Hlady-Rispal, 2002). C'est l'objet de la recherche qui permet de construire l'échantillon. Nous avons parmi les 14 institutions bancaires présentes au Mali fait le choix de trois institutions selon le critère de la part de marché. En les étudiant nous avons pu constater, à travers le classement fait par la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO), que les structures présentaient des profils différents sur le marché. Afin d'être le plus représentatif possible nous avons divisé le classement en trois parties et avons choisi un représentant pour chacun. Pour les banques parmi les premières place du classement en part de marché nous avons choisi ECOBANK. Pour les banques en milieu de classement nous avons fait le choix de la BIM et pour la dernière le choix de la banque X qui fait partie de bas du classement. Nous nous assurons ainsi une vision complète et représentative du secteur bancaire. Le dernier cas que nous avons appelé la banque X est en raison de la demande qui émane de la structure pour des raisons de confidentialité et de la sensibilité pour eux que représente leur activité.

Nous avons veillé à ce que les cinq principaux critères permettant de construire un échantillon « théorique » rigoureux selon Hlady-Rispal (2002) soient respectés. Ainsi, en ce qui concerne 1) **la représentativité théorique** selon laquelle (Hlady-Rispal, 2002, p. 83) : « *pour être inclus dans l'échantillon théorique un cas doit posséder suffisamment de traits communs avec les autres cas. Il sera exclu s'il possède une différence fondamentale par rapport aux autres... ceci ne signifie pas en revanche qu'il faille des cas par tous les moyens identiques* ». Nous avons considéré que les 3 banques de notre échantillon présentent deux traits communs pertinents : elles sont toutes filiales de groupes bancaires étrangers et sont soumises aux mêmes réglementations maliennes, les maisons-mères de nos banques sont de nationalité togolaise, marocaine et nigériane. En ce qui concerne, 2) **le critère de la variété**, les 3 banques se distinguent par leur part de marché, comme nous l'avons dit précédemment ; et 3) **le critère de l'équilibre** en procédant à une détermination équivalente en tout point de vue pour nos différents cas nous avons tenu compte des difficultés organisationnelles qui pouvait être rencontrées lors de la phase de collecte de données. En ce qui concerne, 4) **le critère de potentiel de découverte** qui n'est pas aisé à établir, nous nous sommes assurés que les cas

choisis ont un intérêt pour notre étude ; le secteur bancaire malien étant directement concerné par les pratiques socialement responsables, les dirigeants des banques sont quotidiennement confrontés à la nécessaire articulation entre leurs intérêts économiques et leurs intérêts sociaux (envers les employés) et sociétaux, et, ce, dans un univers très concurrentiel. Enfin, en ce qui concerne le critère 5) de **la prise en compte de l'objectif de recherche**, les cas sélectionnés ont une cohérence directe avec notre objet de recherche. Les maisons-mères procèdent à la publication régulière de leurs rapports RSE/DD dans lesquels elles intègrent leurs filiales maliennes ; ces dernières bénéficient des stratégies et des politiques RSE du groupe.

Après avoir explicité les critères qui ont permis la détermination de notre échantillon, nous allons procéder à la présentation des banques qui représentent nos cas d'étude.

### **5.2.2 Présentation du secteur bancaire malien des 3 études de cas**

Le secteur est marqué par une forte concurrence entre 14 établissements bancaires et 3 établissements financiers qui ont le caractère bancaire. En pratique, on peut considérer que ce secteur est principalement tenu par 11 groupes bancaires<sup>7</sup> que nous présentons en indiquant leur nationalité : 1) BMCE Bank of Africa, du Maroc ; 2) Ecobank Transnational Incorporated (ETI), du Togo, 3) Attijariwafa Bank du Maroc, 4) Banque Centrale Populaire, du Maroc ; 5) BCI, Mauritanie, 6) BSIC, de la Lybie, 7) BNP Paribas, France ; 8) Libyan Foreign Bank, de la Lybie ; 9) Oragroup, du Togo ; 10) Coris Holding, du Bénin et 11) UBA, du Nigéria.

Ainsi, le secteur bancaire malien ne compte désormais en 2021 que des structures qui sont des filiales d'organismes financiers étrangers, certaines banques nationales tel que la BIM, la BDM et/ou la BNDA ayant été rachetées même si elles conservent une participation au capital de l'état et de certains acteurs privés maliens.

Les principaux traits qui caractérisent le secteur bancaire malien sont :

- ✓ un potentiel très important de développement dû à un faible taux de bancarisation élargi (TBE)<sup>4</sup> dans le pays de 26,74%, celui de la zone UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine) étant de 39,70% ;
- ✓ un bilan comptable concentré sur les 6 premières banques qui détiennent en termes de part de marché 61%<sup>8</sup>(BDM, BMS, ECOBANK, BOA, BIM et BNDA) de la totalité du secteur;

---

<sup>7</sup> Nous n'avons pas pu obtenir l'information sur les parts de marché détenues par ces groupes bancaires sur le territoire malien.

<sup>8</sup> Rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale ordinaire des actionnaires de la BOA – du 25 juillet 2020

- ✓ une stricte limitation des possibilités d'interventions sur les marchés financiers, dans le but de remédier aux défaillances du marché, impacte à la hausse le coût des ressources interbancaires ;
- ✓ une mise en œuvre des nouveaux dispositifs prudentiels<sup>6</sup> et de référentiels comptables bancaires de l'UEMOA.

Le dernier cadre légal de l'activité bancaire est entré en vigueur en 2010 avec 5 principaux types d'instruments : la convention déterminant la commission bancaire, la loi de réglementation bancaire, le dispositif prudentiel, le plan comptable bancaire, les différentes instructions et circulaires. L'activité bancaire dans la zone UMOA se pratique dans le cadre de l'uniformisation des règles qui émanent des institutions nationales et communautaires ouest-africain à savoir la BCEAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) et l'UMOA (Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine).

Les règles sont réparties selon les attributions suivantes :

- au niveau national : le cadre légal et la réglementation applicable à l'activité de crédit sont fixés par le conseil des ministres ;
- le Ministre chargé des finances dispose de pouvoir comme celui d'octroi d'agrément, du retrait ou encore de nomination d'administrateurs provisoires ;
- au niveau de la BCEAO : les instruments et les règles de la politique de crédit concernant les établissements de crédit sont déterminés par la BCEAO ;
- au niveau de l'UMOA : l'organe de veille, d'organisation et de contrôle des établissements de crédit est la commission bancaire de l'UMOA<sup>9</sup>.

La contribution dans l'économie du secteur financier est établie en 2019 à une valeur ajoutée de 190,9 milliards<sup>10</sup>.

Ainsi, parmi les 14 institutions bancaires présentes au Mali, nous avons étudié 3 cas spécifiques représentatifs du secteur, selon le classement fait par la BCEAO en termes de rentabilité que nous avons subdivisé en trois parties :

- le premier groupe sont les plus rentables et est représenté ici par ECOBANK ;
- le deuxième groupe sont celles qui sont moyennement rentables représenté par la BIM ;

---

<sup>9</sup> Note d'information N°3/2017 la réglementation bancaire de l'UMOA- Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)

<sup>10</sup> Note d'information N°3/2017 la réglementation bancaire de l'UMOA- Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO)

- et enfin le dernier groupe sont celles qui sont faiblement rentables représenté par la BANQUE X.

#### **5.2.2.1 Cas 1 : ECOABANK**

ECOBANK a été pensé comme une banque africaine pour tous les africains par ses fondateurs il y a plus de 30 ans en 1985 au Togo, pays d'Afrique de l'ouest, Gervais Koffi Djondo et Adeyemi Lawso. La structure est aujourd'hui présente dans 35 pays en Afrique subsaharienne et possède une filiale en France. Au Mali ECOBANK, créée en 1998, est la deuxième banque du secteur en termes de part de marché 14% derrière la Banque de Développement du Mali 18%.

Ecobank Mali poursuit deux objectifs, à l'instar du groupe, permettre au continent africain une intégration financière et contribuer à son développement économique. Dans ce cadre, la banque développe ses activités selon trois pôles : le service bancaire aux particuliers, la banque d'investissement et la banque commerciale. Elle emploie aujourd'hui 329 salariés dont 216 hommes et 113 femmes, réparties au sein de 14 directions, chapotées par le conseil d'administration qui détermine la stratégie de l'organisation. Son siège social se trouve à Bamako.

ECOBANK Mali connaît une forte croissance économique malgré les situations de crises successives que le pays connaît depuis plus de 10 ans ; son chiffre d'affaires évoluant positivement d'année en année, avec une croissance moyenne de 4% depuis 2011. La filiale malienne est non seulement une des plus rentables du groupe, mais aussi celle qui a connu la croissance la plus rapide et exponentielle. Elle a acquis de nombreux prix et trophées décernés notamment par l'African Bankers Award ; en 2021, elle est élue Banque des PME de l'année. L'engagement de la banque en faveur du développement durable se manifeste au travers de son positionnement en faveur d'une finance verte, placée désormais au centre des décisions prises dans le cadre de sa stratégie RSE/DD. L'organisation veut ainsi instaurer une utilisation efficiente et efficace de son capital économique, social, sociétal et environnemental.

#### **5.2.2.2 Cas 2 : Banque Internationale pour le Mali (BIM)**

La Banque Internationale pour le Mali (BIM S.A) est la plus ancienne banque du Mali ; elle est née en 1995, sur les cendres de la Banque Internationale de l'Afrique de l'Ouest (BIAO) fondée en 1853. La répartition de son capital était comme suit : Etat du Mali : 61,5%, Privés maliens : 38,5%. Jugée stable par les autorités, la banque a été mise sous administration provisoire jusqu'en 2004, permettant ainsi à la structure de diversifier son activité avec notamment la création d'agences supplémentaires, d'une banque électronique ou encore de bureaux de

transfert d'argent *Western union*. En septembre 2008, la BIM devient filiale du groupe marocain Attijariwafa Bank par la cession de 51% des parts de l'état malien. Le groupe bancaire marocain est considéré comme la quatrième banque africaine et est présent dans 21 pays avec plus de 15 000 collaborateurs seulement en Afrique, en intégrant sa présence en Europe et au Moyen-Orient, le nombre total de ses collaborateurs est de 20 583. En 2018, la répartition du capital d'un montant de 20 011 480 000 est la suivante : Etat du Mali : 10,5%, Privés maliens : 38,5% et *Attijawarifa Bank* : 51%. Dès 2008, *Attijariwafa Bank* devient actionnaire majoritaire de la BIM S.A (désormais désignée par la BIM).

La BIM détient le premier réseau bancaire au Mali avec 73 points de vente, 9 bureaux *Western Union* et 4 bureaux à l'étranger dont 2 en France, 1 en Espagne et 1 aux USA ; elle traite également avec d'autres filiales en Afrique. La BIM n'a cessé de développer des actions en faveur de l'économie malienne : financements de secteurs variés de l'économie nationale ; offre de produits et services innovants (crédit immobilier, plan épargne, compte épargne, compte courant, épargne jeunes et adultes, packs BIM, mission de conseil et d'assistance). Aujourd'hui, la B.I.M est le 2ème collecteur de ressources au Mali et un acteur significatif de l'économie malienne. Elle détient le plus vaste réseau bancaire au Mali avec 73 points de vente (70 agences dont 3 succursales et 9 guichets *Western Union*). La banque compte un effectif total de 510 salariés et 258 848 clients. Elle est devenue une banque de référence, en intervenant sur de nombreux segments de marché : les particuliers, les maliens de l'extérieur, les entreprises individuelles, les PME, les grandes entreprises, les institutions étatiques ou encore les ONG. Son siège social se trouve à Bamako.

En matière de RSE/DD, la BIM veut se positionner en tant que « banque citoyenne » en développant explicitement une politique d'accompagnement de l'économie malienne, et ce, en venant en appui des entreprises et de tous les acteurs locaux qui opèrent dans les secteurs comme l'agriculture, l'hydrocarbure, l'énergie ou encore le commerce.

### **5.2.2.3 Cas 3 : Banque X**

Le Groupe X a vu le jour en 1999 ; il est basé au Nigéria et est reconnu comme une des plus importantes institutions financières d'Afrique avec 15 millions de clients et 750 succursales dans 20 pays africains. Sa présence ne se limite pas au continent africain ; elle est également implantée au Royaume-Uni, aux États-Unis d'Amérique et en France. En plus des services bancaires traditionnels, le Groupe propose des services financiers innovants dans les domaines de l'investissement, de la gestion du patrimoine, de tutelle, d'assurance-vie, de caisse des pensions, et de courtage via son réseau de succursales et de filiales. Au Mali, le groupe lance



sa filiale en 2018 avec le statut de société anonyme au capital de **11 milliards 100** de FCFA (Franc de la Communauté Financière Africaine).

La BANQUE X malienne offre une gamme élargie de services allant des services bancaires, à la banque-assurance et à la gestion de patrimoine. Elle emploie 70 employés dit Staff et 90 agents dédiés à la vente directe. Elle est structurée en 14 départements, parmi lesquels nous pouvons citer : la banque digitale, la conformité, les ressources humaines, la banque d'opérations, la banque des grandes entreprises, le marketing et la communication et le juridique. La BANQUE X est aujourd'hui reconnue comme une des pionnières de la banque digitale au Mali ; de par son expertise dans le numérique, elle prend place sur un segment encore peu ou mal exploité par la grande majorité des structures bancaires maliennes ; un de ses plus grands concurrent étant cependant sur ce segment du digital, la Banque ECOBANK.

En matière de positionnement RSE/DD, la BANQUE X vise à se positionner en tant qu'entreprise citoyenne, notamment développant des actions fortes en faveur de la communauté locale à travers entre autres l'octroi de bourses d'études, de financement d'infrastructures ou encore financement de jeunes entrepreneurs.

**Tableau : synthèse des caractéristiques des 3 banques de l'échantillon**

CAS	Maison mère (Pays)	Capital social	Effectif salariés	Nombre clients	Date de création au Mali	Part de Marché	Positionnement RSE
<b>ECOBANK</b>	Groupe ECOBANK TOGO	10 milliards	329	232 503	1998	14%	Finance Verte
<b>BIM</b>	Attijariwafa Bank MAROC	20 milliards	510	275 415	1995 (Anciennement BIAO, 1853)	9%	Entreprise citoyenne
<b>Banque X</b>	Groupe X NIGERIA	11 milliards	70	8 172	2018	3%	Entreprise citoyenne

Après avoir explicité les notre processus de détermination de notre échantillon ainsi que sa composition, nous allons à présent éclairer les choix méthodologiques qui ont permis la collecte des données primaires de notre recherche.

## CHAPITRE 6 : JO et performance : choix d'une méthodologie de collecte de données par entretiens semi-directifs

Dans le cadre de notre approche multi-cas, nous avons effectué de nombreux choix concernant la méthodologie de collecte de données.

### **Le 1er choix a été de procéder par entretiens semi-directifs.**

Dans le cadre d'une recherche qualitative, le chercheur dispose de nombreux outils de collecte de l'information : entretiens, questionnaire, observation directe, etc. Nous avons fait le choix de procéder par entretiens semi-directifs plutôt que par questionnaire, parce que cet outil nous paraît plus adapté à l'approche multi-cas qui est la nôtre en permettant de recueillir des données plus approfondies et plus riches. La passation, notamment quand elle est en face à face, permet également au chercheur de prendre le temps d'expliquer aux répondants les objectifs et la terminologie de sa recherche, de les mettre à l'aise et en confiance et de prévoir des questions plus ouvertes pour leur permettre de s'exprimer plus librement et ainsi de recueillir des informations utiles pour l'analyse.

Le guide d'entretien, qui selon Gavard-Perret et al. (2018), peut aussi s'appeler « grille d'entretien », constitue un inventaire des thèmes qui doivent être abordés durant l'entretien en fonction de la problématique et des hypothèses associées. Le chercheur a la latitude lors de la passation de l'entretien d'aborder les différents thèmes en désordre, en s'adaptant aux interactions développées avec le répondant, mais il doit s'assurer que tous les thèmes auront été traités à la fin de l'entretien. Nous avons donc structuré notre guide en nous assurant que les questions choisies répondent bien à notre problématique : « *selon quelles modalités, la RSE quand elle se traduit par des pratiques effectives de Justice organisationnelle contribue-t-elle à la Performance globale des entreprises ?* » **Et aux différentes hypothèses associées : H1 : La Justice organisationnelle est une composante de la RSE ; H2: La perception de Justice organisationnelle a un lien positif avec la performance sociale des entreprises socialement responsables et H3 : la performance sociale des entreprises maliennes socialement responsables contribuent positivement à la Performance globale.**

Nous avons recouru à la technique dite de « l'entonnoir » pour structurer notre guide d'entretien en quatre parties principales : 1) l'introduction qui permet de remercier le répondant pour sa participation et de lui expliquer le but de la recherche et les modalités de l'entretien ; 2) le

centrage du sujet permet de cadrer le thème et de le structurer selon des sous-thèmes détaillés permettant de l'élargir; 3) l'approfondissement du thème à travers une mise en confiance du répondant 4) la conclusion qui donne l'opportunité au répondant d'apporter des précisions ou des compléments à ses réponses.

**Notre 2ème choix a été de différencier notre guide d'entretien selon les catégories professionnelles.**

Nous avons en effet construit un guide d'entretien scindé en deux parties, l'un à destination des cadres dirigeants, l'autre des collaborateurs. Les dirigeants des banques sont composés des responsables en charge de services et de départements. Les collaborateurs sont les salariés ayant des postes d'adjoint, de secrétaire et d'assistant. Cette distinction entre les deux catégories permet de recueillir la perception diverse de ceux qui appliquent les procédures des entreprises (les dirigeants) et ceux qui les expérimentent (collaborateurs). Nous pouvons avoir accès à une perception globale.

**Notre 3ème choix a été d'effectuer la passation des entretiens en deux périodes distinctes.**

L'administration de notre Guide d'entretien s'est faite en deux temps. La première période de collecte de données a été du 10 mars 2020 au 15 juin 2020. La seconde période a été du 03 avril 2021 au 26 juin. Nous avons dû procéder à ces deux périodes en premier lieu pour des motifs de contingence en effet le Mali connaît depuis plusieurs années une instabilité politique qui s'est matérialisée par un coup d'état au moment de notre collecte de données, la survenue du Covid et l'adaptation à la disponibilité participants dans les banques de notre échantillon. Et en second lieu pour des motifs de fond à savoir le temps de maturation et de sensibilisation des répondants à une thématique perçue comme complexe et sensible.

**Notre 4ème et dernier choix a été d'élaborer deux Guides d'entretien distinct selon les thèmes abordés et les périodes de passation.**

Le 1er guide d'entretien (Guide 1 dans la suite du texte) est centré sur notre mot clé principal, la Justice organisationnelle. Le second guide d'entretien (Guide 2 dans la suite du texte) est davantage centré sur nos variables médiatrices : le Bien-être et la Performance de l'entreprise. Mais c'est également dans ce Guide 2 que nous « bouclons » notre démonstration en revenant sur les liens entre nos variables principales, à savoir entre la Justice organisationnelle et la Performance globale de l'entreprise. Nous développons dans la partie qui suit la méthodologie développée pour élaborer ces deux guides (1 et 2).

**6.1 Elaboration des guides d'entretien**

Dans cette partie nous abordons notre méthodologie dans la construction de nos guides d'entretien en explicitant leur composition et définition de notre échantillon.

Le Guide 1 a pour premier objet de recueillir la perception qu'ont nos répondants de la Justice organisationnelle développée dans leurs organisations respectives. Etant construit selon l'échelle de la Justice organisationnelle de Colquitt (2001), il est structuré autour des 4 dimensions constitutives de cette Justice organisationnelle : distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle.

Nous avons procédé à une double adaptation de cette échelle à notre terrain malien : d'une part, nous l'avons traduite de l'anglais au français en procédant à une double traduction inversée afin de nous assurer de l'exactitude du sens donné et d'être au plus près de l'échelle initiale ; d'autre part, nous avons transformé les items du questionnaire de Colquitt, en question adéquates dans le cadre d'une méthodologie par entretiens.

Le Guide 2 a pour premier objectif d'établir les liens entre nos variables médiatrices : le Bien-être et la Performance sociale. Il a pour second objectif de re-boucler sur nos variables principales : la Justice organisationnelle et la Performance globale.

Nous avons transformé selon la même méthode tous les items de l'échelle de Colquitt en questions dans nos deux guides. Nous avons introduit dans ce Guide 2, afin de pouvoir procéder à une cotation de la perception des répondants, une échelle de Likert : les répondants devant ainsi se positionner, pour chacune des questions, sur une échelle graduelle allant de 1 à 5. Ainsi, nous pouvions déterminer la force de la perception des répondants, en évitant le plus possible le biais, au moment de l'analyse, lié à la subjectivité de chercheur. L'échelle de Likert ainsi introduite pour objectiver au mieux nos résultats se présente comme suit :

- Le 1 correspond à « dans aucune mesure »
- Le 2 correspond à « dans une faible mesure »
- Le 3 correspond à « dans une moyenne mesure »
- Le 4 correspond à « dans une grande mesure »
- Le 5 correspond à « dans une très large mesure »

Ainsi, les deux parties du guide bien que s'adressant à deux profils différents des répondants de par leur position hiérarchique, présentent une grande homogénéité dans les questions posées et la cotation utilisée ; la différence majeure réside dans la formulation des questions et non dans

leurs contenus. Nous allons à présent approfondir la détermination de l'échantillon et la durée de passation des Guides d'entretien 1 et 2.

### 6.1. 1. Détermination de l'échantillon des répondants et durée des entretiens

Notre échantillon a été constitué en totalité de 30 répondants répartis sur les trois banques qui constituent nos cas. Pour chacune d'entre elles, nous avons procédé à 10 entretiens, répartis de façon égale entre les deux catégories de répondants : soit 5 entretiens pour les dirigeants et 5 entretiens pour les collaborateurs de chaque cas ; d'un point de vue sociologique, nous obtenons 63,33% d'hommes et 36,66% de femmes (*cf. le tableau infra*).

**Tableau : représentation socio-démographique de notre échantillon**

	Dirigeants	Collaborateurs	Femme	Homme
<b>CAS 1</b>	5	5	40%	60%
<b>CAS 2</b>	5	5	40%	60%
<b>Cas 3</b>	5	5	30%	70%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>(Moyenne) 36,66%</b>	<b>(Moyenne) 63,33%</b>

Afin de respecter l'anonymat promis à nos répondants, nous ne précisons pas cas par cas leur statut ni les départements dans lesquels ils travaillent. Pour autant, nous présentons de façon globale, les catégories professionnelles interrogées est de : 5 directeurs de départements ; 10 chefs de service ; 4 assistants responsables services et 11 agents.

En ce qui concerne la durée des entretiens passés dans le cadre du Guide 1 elle est de 32H 56 avec en moyenne 01H 08 par entretien et du 2, elle est de 50 h 04 passées avec une durée moyenne par entretien de 2H10%. Les tableaux suivants précisent les temps passés par entretiens et par banque lors des 2 périodes de passation des entretiens.

**Tableau : Durée des entretiens réalisés cas 1**

Banque	Catégorie	Durée de l'entretien (Période 1)	Durée de l'entretien (Période 2)
ECOBANK	Dirigeant	01h28 min	01h58 min
ECOBANK	Dirigeant	01h22 min	01h53 min
ECOBANK	Dirigeant	01h18 min	01h47 min
ECOBANK	Dirigeant	0h58 min	01h45 min
ECOBANK	Dirigeant	0h57 min	01h38 min

ECOBANK	Collaborateur	0h57 min	01h32 min
ECOBANK	Collaborateur	0h53 min	01h32 min
ECOBANK	Collaborateur	0h52 min	01h31 min
ECOBANK	Collaborateur	0h50 min	01h30 min
ECOBANK	Collaborateur	0h45 min	01h28 min
<b>Total</b>		<b>10H33 min</b>	<b>16H56</b>
<b>Moyenne</b>		<b>01h03min</b>	<b>02H05</b>

Pour la banque ECOBANK nous constatons que le total et la moyenne de la durée des entretiens diffère selon la période 1 et la période 2 de passation. La moyenne et la durée des entretiens est homogène selon les deux catégories (dirigeant et collaborateur) mais présente une différence dans une comparaison des catégories. Cette différence est due à une connaissance préalable de la variable par les dirigeants qui ont une tendance à développer beaucoup plus leur réponse.

**Tableau : durée des entretiens réalisés cas 2**

Banque	Catégorie	Durée de l'entretien (Période 1)	Durée de l'entretien (Période 2)
BIM	Dirigeant	01h21 min	01h52 min
BIM	Dirigeant	01h19 min	01h50 min
BIM	Dirigeant	01h 14 min	01h 50 min
BIM	Dirigeant	01h 05 min	01h 48 min
BIM	Dirigeant	0h 58 min	01h 44 min
BIM	Collaborateur	0h 55 min	01h 33 min
BIM	Collaborateur	0h 49 min	01h 39 min
BIM	Collaborateur	0h 43min	01h 33min
BIM	Collaborateur	0h 41 min	01h 33 min
BIM	Collaborateur	0h 41 min	01h 31 min
<b>Total</b>		<b>10H26</b>	<b>16H58</b>
<b>Moyenne</b>		<b>01H02</b>	<b>02H13</b>

Il apparait à travers la durée moyenne par entretien, une différence remarquable notamment au cours des entretiens de la première période entre les catégories dirigeants et collaborateurs car le développement des réponses étaient plus importants pour les premiers mais aussi nécessitait plus de notre part un recentrage sur le thème. Les collaborateurs ont aussi une volonté de raccourcir les entretiens afin de se consacrer à leurs tâches.

**Tableau : durée des entretiens réalisés cas 3**

Banque	Catégorie	Durée de l'entretien (Période 1)	Durée de l'entretien (Période 2)
Banque X	Dirigeant	1h 18 min	1h 48 min
Banque X	Dirigeant	1h 15 min	1h 46 min
Banque X	Dirigeant	1H 12 min	1H 45 min
Banque X	Dirigeant	1h 09 min	1h 42 min
Banque X	Dirigeant	1h 06 min	1h 37 min
Banque X	Collaborateur	1h 05 min	1h 33 min
Banque X	Collaborateur	1h 01 min	1h 31 min
Banque X	Collaborateur	0h 58 min	1h 32 min
Banque X	Collaborateur	0h 54 min	1h 33 min
Banque X	Collaborateur	0h 51 min	1h 31 min
<b>Total</b>		<b>11H35</b>	<b>16H30</b>
<b>Moyenne</b>		<b>01H13</b>	<b>2H03</b>

Le total de la durée de passation des entretiens pour la banque X est légèrement supérieur à celui des deux précédents cas en raison d'une disponibilité plus importante et homogène des répondants. Les deux catégories consacraient sensiblement le même temps dans leurs réponses.

En général, pour nos trois cas, le temps passé est différent par banque en premier lieu en raison de la construction des guides d'entretiens, le premier aborde une seule variable (la Justice organisationnelle) tandis que le second traite de deux variables (le Bien-être et la Performance) et intègre en plus les parties abordant les liens entre nos différentes variables.

Après avoir présenté les choix qui nous permis d'opérer les choix dans l'élaboration de nos guides 1 et 2 ainsi que la composition de notre échantillon nous allons présenter la construction de nos guides abordant nos différentes variables.

### ***6.1.2 Elaboration du guide d'entretien 1 : perception de la Justice organisationnelle***

Notre premier guide d'entretien a été élaboré afin de recueillir la perception des répondants de notre variable indépendante de justice. Le premier guide comporte 2 parties spécifiques : la 1<sup>ère</sup> portant sur l'introduction avec une présentation du répondant et la seconde partie porte sur les questions liées à notre thème de la Justice organisationnelle ainsi que les éventuels commentaires ; nous en faisons une présentation successive :

#### **A) Partie 1 du guide d'entretien 1 : la présentation du répondant**

Cette partie de notre guide afin de mieux connaître le profil de nos répondants, nous avons demandé à nos interlocuteurs de se présenter en explicitant leur formation, leur parcours professionnel, une présentation de leur entreprise. A la suite de cette phase de présentation nous avons introduit notre guide en posant une question générale sur notre thématique : « *Comment définissez-vous le concept de Justice organisationnelle ?* ». Cette question était l'opportunité de permettre à nos répondants d'appréhender mieux le thème de notre entretien et de centrer l'entretien.

Nous présentons la partie du guide qui a porté sur la première variable de notre recherche ; la Justice organisationnelle.

### **B) Partie 2 du guide d'entretien 1 : la perception de la Justice organisationnelle**

Cette partie de notre guide a été élaborée à travers l'échelle de mesure psychométrique validée de Colquitt (2001), composée de 4 dimensions et de 20 items. Le guide a été administré en donnant une définition au préalable de chaque dimension avant de poser les questions issues du guide. Afin de formuler nos questions nous avons adapté chaque item en fonction des deux catégories de répondants. Ainsi, et par exemple, nous avons transformé le premier item de la justice procédurale : « *Avez-vous pu exprimer vos opinions et vos sentiments pendant ces procédures ?* », en posant à nos répondants les deux questions suivantes :

- pour le guide des dirigeants d'entreprise : « *Dans votre organisation, donnez-vous l'opportunité à vos salariés d'exprimer leurs avis et leurs sentiments durant les procédures ?* » ;
- pour celui des collaborateurs : « *Estimez-vous avoir la possibilité d'expression de vos sentiments et avis lors des procédures ?* ».

Nous avons appliqué la même procédure à tous les items de notre guide. En complément, nous avons intégré, afin d'évaluer la perception de la justice de nos répondants, une échelle de Likert en 5 points.

Nous avons laissé l'opportunité à nos répondants à la fin de notre guide de conclure l'entretien en exprimant des commentaires et un avis sur le déroulé de l'entretien.

Le guide est présenté dans son intégralité en annexe (cf. annexe 1, 363).

#### ***6.1.3 Elaboration du guide d'entretien 2 : perception du Bien-être et de la Performance***

Notre second guide d'entretien a été construit pour recueillir la perception de notre échantillon sur la variable médiatrice de Bien-être et la variable dépendante de performance. Le second guide comporte trois parties distinctes : l'une portant sur le Bien-être, l'autre sur la performance et la dernière sur les liens entre nos trois variables ; nous allons successivement les présenter :



### **A) Partie 1 du guide d'entretien 2 : la perception du Bien-être**

Cette partie du guide a été construite selon l'échelle de mesure validée du Bien-être au travail de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) qui comporte 5 dimensions et 25 items. Nous avons donc adapté comme pour notre premier guide les items en question pour notre les deux catégories de répondants. Par exemple :

Pour l'item de la dimension, adaptation interpersonnelle au travail : « *Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail* » nous avons pour la catégorie des dirigeants posé la question suivante : « *Pensez-vous que vos collaborateurs trouvent agréable de travailler avec les gens de leur travail* ». Pour la catégorie des collaborateurs est question a été formulée comme suit : « *Pensez-vous qu'il est agréable de travailler avec les gens de votre travail* ». Tous les items du guide ont ainsi été adaptés. De plus ; et comme indiqué précédemment (*cf. supra p. 161*) nous avons introduit une échelle de Likert en 5 points pour évaluer leur perception du Bien-être. L'ensemble du guide d'entretien 2 est présenté en annexes (*cf. annexe 2, p. 368*). Notre présentons la partie du guide abordant notre troisième variable étudiée, la performance de l'entreprise.

### **B) Partie 2 du guide d'entretien 2 : perception de la performance de l'entreprise**

Nous avons construit ce volet de notre Guide 2 à partir de l'échelle de mesure de la Performance proposée par Vanhala et Tuomi (2006), structurée en 3 dimensions et 9 items. Elle permet de situer la performance de l'entreprise en comparaison de celle des autres organisations du même secteur, et, à ce titre, elle nous paraît adaptée à notre analyse multisite. Par ailleurs, elle repose sur une évaluation perceptuelle de la performance, ce qui est recommandé lorsque le chercheur n'a pas accès à des bases de données factuelles pour évaluer cette dernière (Gauzente, 2000). Ce qui est notre cas ; le secteur bancaire malien étant composé de filiales de groupes étrangers en forte concurrence, les banques de notre échantillon ont jugé très sensibles les données liées à la performance et n'ont pas permis d'y avoir un accès suffisant. Nous avons donc procédé à une évaluation subjective de la performance.

A cette échelle, nous avons intégré trois indicateurs supplémentaires de performance sociale en nous inspirant des travaux de Bernard (2019), sur cette thématique : l'absentéisme, l'arrêt de travail et les démissions. Pour cette partie du guide d'entretien, comme pour la précédente, les répondants devaient évaluer leur perception du niveau de performance sur une échelle de Likert graduée de 1 à 5.

### **C) Partie 3 du guide d'entretien 2 : la perception des liens entre la Justice organisationnelle, le Bien-être et la Performance de l'entreprise**

Le Guide 2 poursuit un 2ème objectif : celui de re-boucler sur nos variables principales Justice organisationnelle et Performance globale en établissant le lien entre les différentes variables de notre raisonnement. A ce titre, cette partie de notre Guide 2 est elle-même scindée en 3 parties. En effet, une fois les perceptions recueillies de nos différents répondants sur les perceptions de Justice organisationnelle, de Bien-être et de Performance, nous avons construit notre guide pour que nos répondants puissent indiquer leur perception des liens qu'ils font entre ces trois thèmes. Nous allons successivement présenter notre méthodologie concernant d'abord la perception du lien entre la Justice organisationnelle et le Bien-être ; puis entre le Bien-être et la Performance et enfin, entre la Justice organisationnelle et la Performance.

**La perception du lien entre la Justice organisationnelle et le Bien-être** est abordée par 3 types de questions :

- le premier permet de situer le lien général que les répondants font entre la Justice organisationnelle et le Bien-être ;
- le deuxième demande aux répondants d'indiquer dans quelle mesure les dimensions de la JO de l'échelle de Colquitt (2000) ont selon eux une influence sur les dimensions du Bien-être de l'échelle de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) ;
- le dernier demande aux répondants de faire des propositions de mesures de Justice organisationnelle qui pourrait améliorer le Bien-être au sein de leur structure.

Les répondants avaient la possibilité de préciser le niveau d'influence des dimensions selon la même échelle de mesure Likert. Dans un souci de rigueur méthodologique, nous avons donné préalablement à chacun de nos répondants les définitions pour les différentes dimensions des variables que nous leur proposons afin de nous assurer de la pertinence, de la validité et de la robustesse des perceptions.

**La perception du lien entre le Bien-être et la Performance de l'entreprise** est construite autour de deux types de questions :

- le premier aborde le lien fait en général par nos répondants entre le Bien-être et la Performance de l'entreprise ;
- le second a pour but de demander aux répondants dans quelle mesure les dimensions du Bien-être de l'échelle de mesure de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) impactent les

dimensions de la Performance selon l'échelle de Vanhala et Tuomi (2006). L'intensité de l'impact a été une fois de plus mesurée selon l'échelle de Likert allant de 1 à 5, dans un souci de cohérence d'ensemble.

**La perception du lien entre la Justice organisationnelle et la Performance de l'entreprise** est également construite autour de deux types de questions :

- le premier demande aux répondants le lien général qu'ils font entre la Justice organisationnelle et la Performance de l'entreprise ;
- le second demande aux répondants de situer l'influence des dimensions de l'échelle de mesure de la Justice organisationnelle de Colquitt (2001) sur les dimensions de l'échelle de mesure de la Performance de Vanhala et Tuomi (2006), en évaluant cette influence sur la même échelle de Likert à 5 niveaux (de 1 à 5).

Nous disposons à présent du Guide d'entretien 2 complet nous permettant d'établir les liens entre nos variables médiatrices (Bien-être et Performance) et nos variables principales (Justice organisationnelle et Performance) et ce afin de répondre à notre problématique générale : *selon quelles modalités, la RSE quand elle se traduit par des pratiques effectives de Justice organisationnelle contribue-t-elle à la Performance globale des entreprises ?* Nous présentons le Guide 2 en annexes (cf. Annexe 2, p. 368).

Nous allons à présent donner quelques précisions concernant la passation des entretiens selon ce 2ème guide. Les entretiens ont été réalisés au Mali du mois d'avril 2021 au mois de juin 2021, tous en visioconférence en raison du COVID. Ils ont été administrés aux mêmes répondants que ceux déterminés lors de la 1ère phase d'entretiens (Guide 1), soit 30 répondants. La durée totale de passation est de 16h56 pour le cas 1, de 16h58 pour le cas 2 et de 16h30 pour le cas 3. La durée globale moyenne par entretien est de Y avec une durée moyenne par cas de 02h05 pour le cas 1 ; de 02h13 pour le cas 2 et de 02h03 pour le cas 02h03 pour le cas 3. (cf. *tableau infra*).

Nous allons à présent aborder la méthodologie mise en œuvre pour le traitement des données collectées selon les deux guides d'entretien.

## **6.2 Méthodologie de traitement des données**

Nous avons retranscrit nos entretiens en verbatim et procédé à l'analyse de contenu en nous référant à la théorisation ancrée ou *Grounded Theory* (Glaser et Strauss, 1967) et en ayant recours au logiciel d'analyse de données qualitatives NVIVO.

L'analyse d'un phénomène vise à proposer une compréhension de l'objet étudié dans un contexte particulier, selon 3 logiques d'analyse (Wacheux, 1996) : regarder dans quelle mesure les différents thèmes ou concepts de la recherche jouent un rôle dans les situations étudiées ; mettre en exergue les divergences et les convergences présentes dans les contextes ; effectuer une analyse dédiée à chaque situation, pour chaque étude de cas en ce qui nous concerne.

L'analyse de contenu consiste à dégager les principaux sens des *verbatim* collectés. Cet exercice est décrit par Paillé et Mucchielli (2003) comme l'action de faire « *émerger le sens* », sachant que le résultat de l'exercice n'est pas garanti et qu'il est très chronophage. Selon Gavard-Perret et al., (2018), la difficulté réside dans l'extraction des informations qui pourront être utilisées et formulées pour produire du sens. Afin de dépasser ces écueils, le chercheur doit utiliser une méthode systématique et robuste de toutes les données en sa possession, à travers une approche manuelle ou informatisée recourant à l'utilisation d'un logiciel.

Pour aboutir à donner du sens aux phénomènes étudiés, Van Maanen (1979) suggère de procéder à leur description, en utilisant une « *dynamique itérative* » qui consiste en une analyse progressive des données, au fur et à mesure de leur collecte sur le terrain. Gavard-Perret et al., (2018), recommandent de procéder à une structuration en 3 étapes de l'analyse des données : la **condensation** des données à travers le codage ; la **présentation** des données selon leur signification ; et enfin, la **construction et la vérification** des conclusions auxquelles le chercheur aboutit. L'exercice de l'analyse des données n'est ni aisé ni systématique, Weber (1990) indiquant qu'il n'existe aucune meilleure façon de procéder à une analyse de contenu.

Nous présentons ci-dessous notre choix pour l'analyse de contenu (6.2.1), de la théorisation ancrée ou *Grounded Theory* (6.2.2) et de notre recours au logiciel de traitement de données NVIVO (6.2.3).

### **6.2.1 L'analyse de contenu**

Dans le cadre des approches qualitatives, l'analyse de contenu est centrale ; Bardin (2013, p.43)

détermine son but comme étant : « *l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production (ou éventuellement de réception), à l'aide d'indicateurs (quantitatifs ou non)* » ; et la définit comme : « *un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* » (Bardin, 2013, 2013, p. 47) . Pour l'analyse de contenu de nos données, nous avons choisi de procéder à l'analyse de tout le corpus en notre possession (Gavard-Perret et al., 2018). Ainsi, nous considérons qu'il existe la possibilité d'intégrer de la quantification afin de dénombrer les phénomènes étudiés, dans la mesure où la dimension qualitative constitue la part la plus importante de notre méthodologie.

L'idée centrale dans l'analyse de contenu est de procéder à une réduction/résumé du corpus constitué en un plus faible nombre de catégories. L'analyse de contenu poursuit plusieurs finalités dont le classement s'effectue selon deux grandes catégories : les finalités centrées sur le langage à travers une analyse structurelle du langage utilisé, et celles centrées sur le sens dont l'objectif est de mettre en exergue les représentations sous-jacentes. Ainsi, parmi les utilisations faites de cette technique en sciences de gestion, une des plus fondamentales (Gavard-Perret et al., 2018, p.246) est : d' « *identifier les attitudes, intentions, croyances, stéréotypes d'employés, de dirigeants, de partenaires, de consommateurs, d'acheteurs professionnels, etc.* ».

Avant de débiter l'analyse, le chercheur doit procéder à la préparation de son corpus en procédant à deux actions principales (Gavard-Perret et al., 2018) : l'intervention et l'indexation. Dans le cadre de l'intervention, les données sont retranscrites, corrigées et organisées afin de respecter l'objectif de la recherche ; dans celui de l'indexation, il s'agit d'établir les classifications et les mises en relation pour en saisir le sens implicite et explicite.

Enfin, de façon chronologique, une analyse qualitative répond à une structuration habituelle qui prend souvent la forme d'une démarche en 3 étapes ; d'abord d'une pré-analyse, puis de l'exploitation du matériel et du traitement des résultats issus des données et de leur interprétation :

- **la pré-analyse** se construit à travers une « lecture flottante » par le chercheur au cours de laquelle un découpage du corpus fait jour ; elle consiste (Thiéart, 2007, p. 455) à : « *découper le contenu d'un discours ou d'un texte en unités d'analyse (mots, phrases, thèmes...) et à les intégrer au sein de catégories sélectionnées en fonction de l'objet de recherche* » Ainsi le

chercheur doit d'abord déterminer et décrire les catégories cohérentes et pertinentes pour ensuite procéder à la définition d'une modalité de codage des données. Cette étape permet au chercheur de pouvoir de ce fait attribuer des blocs de données aux catégories correspondantes (Bardin, 2003 ; Gavard-Perret et al., 2018) ;

- **la deuxième phase est l'exploitation propre des données** ; elle consiste à passer le corpus de données au crible des règles qui vont permettre leur codage et leur classification. Le chercheur a ici l'opportunité de procéder à une quantification des différentes catégories qui ont ainsi pu émerger ;

- **la dernière phase est le traitement des résultats** ; son but est d'aboutir à des interprétations et des inférences. Le chercheur peut procéder en faisant un dénombrement des fréquences, une analyse des graphiques permettant de mettre à jour les relations entre les concepts, ou encore des nœuds entre les classifications (Miles et Huberman, 2005). L'interprétation des données se fait une fois que le matériel est structuré et codé en réalisant un va et vient perpétuel entre le matériel théorique et les données empiriques, et ce, afin de proposer une explication du phénomène étudié.

Nous revenons plus précisément sur la phase de codification qui est au cœur de l'analyse de contenu en ce qu'elle permet au chercheur de faire émerger le sens de ses données empiriques. Bardin (1977) définit 4 critères à respecter lors de la codification : l'homogénéité, l'exhaustivité, l'objectivité et l'exclusivité. La catégorisation se fait en lien avec le discours et les questions de recherche (Wacheux, 1996). La démarche de codage est soit émergente, soit effectuée *a priori* :

- dans le cas du codage émergent ou « ouvert », le chercheur doit détecter dans le corpus les éléments récurrents comme les mots, les idées ou les thèmes. Cette étape consiste à faire apparaître l'essentiel en mettant en exergue les récurrences et les similarités ;

- a *contrario*, le codage a priori s'effectue sur la base d'une théorie existante grâce à un repérage des indices et des indicateurs. Un codage systématique peut être construit ; particulièrement pertinent lorsque le corpus à coder est long et homogène. Il faut cependant s'assurer que tous les éléments du corpus peuvent être ainsi codés.

Il convient dans tous les cas de tenir compte du fait qu'un codage n'est jamais définitivement figé et peut être enrichi et modifié afin de n'en garder que les plus pertinents.

Afin de produire une analyse ne se limitant pas à la seule description de nos données, nous avons recours à la théorisation ancrée afin de les conceptualiser.

### **6.2.2 Choix de la théorisation enracinée (Grounded Theory)**

Afin de procéder à la catégorisation de nos données, nous nous inspirons de la « théorisation ancrée », souvent entendue comme une démarche de théorisation induite des données empiriques. Paillé (1994, p. 149) la définit comme consistant à : « *dégager le sens d'un événement, c'est lier dans un schéma explicatif divers éléments d'une situation, c'est renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière* ». La « théorisation ancrée » permet au chercheur de dépasser une simple analyse descriptive des données en procédant à une mise en relation des catégorisations et en ancrant ainsi les résultats dans les données collectées. Elle est donc un moyen de procéder à une conceptualisation des données. La théorisation ancrée a la particularité (Paillé, 1996) d'être élaborée et validée de façon simultanée, en procédant à un comparatif entre le réel observé et les analyses. Elle est mobilisée dans de nombreuses études, particulièrement en sciences de gestion, dans la mesure où elle permet (Glaser et Strauss, 1967 ; Alderfer et Smith, 1982 ; Gélinas, 2019) de saisir la complexité d'un phénomène, en particulier organisationnel. Elle s'inspire des travaux de Glaser et Strauss (1967) sur la *grounded theory* et procède d'un processus itératif et fait suite aux travaux de Strauss et Corin (1990) dans l'ouvrage « *Basics of Qualitative Research, Grounded Theory Procedures and Techniques* ».

Paillé (1994) détermine une démarche en 6 étapes, non nécessairement linéaires, pour une mise en œuvre efficace : 1) la **codification** qui consiste à donner une signification aux éléments présents dans le corpus ; 2) la **catégorisation** qui vise à un rassemblement des aspects les plus significatifs afin de former une catégorie commune ; 3) la **mise en relation** qui est le point de départ de l'analyse à proprement dit, le chercheur recherchant les liens entre les éléments de divergences et convergences qu'il a mis en évidence ; 4) **l'intégration** vise à joindre les différents éléments afin de faire émerger une approche globalisée de l'analyse ; 5) enfin, l'étape de **modélisation** qui consiste à présenter le circuit qui a permis l'analyse des phénomènes. La « théorisation ancrée » permet ainsi de faire ressortir la richesse et la complexité du corpus des données empiriques, notamment en étant : « *une tentative de construction minutieuse et exhaustive de la « multidimensionnalité » et de la « multicausalité » du phénomène étudié* » (Paillé, 1994, p. 153).

Afin de procéder l'analyse par théorisation ancrée nous avons recours au logiciel de traitement de données NVIVO que nous présentons ci-dessous.

### **6.2.3 Analyse des données à l'aide du logiciel NVIVO**

Le recours à un logiciel d'analyse qualitative permet de procéder de façon simple et dans un temps court à la catégorisation des données textuelles, tout en apparaissant comme un garant de rigueur dans l'analyse des données (Gavard-Perret et al., 2018). Les différents outils existants proposent d'enclencher la démarche d'analyse en commençant par une étape de « destruction » du corpus : elle consiste notamment en un calcul des fréquences, des articulations entre des mots et de recherche des corrélations permettant d'explicitier la situation analysée. Elle s'effectue en compartimentant la structure langagière du corpus ; certains logiciels proposant à cet effet une analyse syntaxique afin de dépasser les ambiguïtés qui peuvent être présentes et d'aboutir à l'établissement d'un « dictionnaire de mots » qui seront rassemblés selon leur sens et leur nature. Ces fonctionnalités des logiciels permettent de dépasser les impressions personnelles et de proposer une vision plus objective et rigoureuse, notamment au travers des traitements statistiques des données qualitatives.

Plusieurs logiciels d'analyse textuelle automatisée sont disponibles qu'il est possible de classer en deux catégories (Gavard-Perret et al., 2018) : les logiciels appelés CAQDAS et les logiciels textuels. Les logiciels de la première catégorie, parmi lesquels on peut citer Sphinx Quali ou Alceste, sont notamment utilisés pour les recherches qui ont pour but l'analyse du discours et du langage. Ceux de la seconde catégorie, tels que Sampler, NVIVO ou UMAP, présentent un intérêt particulier notamment lorsque le chercheur est confronté à une masse de données considérable et doit procéder à une extraction des thèmes.

Nous avons dans le cadre de notre recherche eu recours au logiciel NVIVO pour traiter nos données, pour son caractère intuitif et la possibilité qu'il offre d'une intervention manuelle. Il présente de nombreux avantages : rapidité de traitement, flexibilité de l'utilisation, gain de temps ou encore archivage du travail de recherche (Lejeune, 2010). Il a été élaboré (Descheneaux et Bourdon, 2005) en s'inspirant du traitement manuel de données, en cherchant à aider le chercheur à classer ses données selon des catégories par une construction plus facile du codage et du dictionnaire des thèmes. Son but (Descheneaux et Bourdon, 2005, p. 10) est : d'« *emmagasin* de l'information, la classer, l'organiser et ensuite [...] effectuer des



*opérations de recherche* ». De plus, il offre la possibilité au chercheur de procéder à un approfondissement de son traitement en mettant en exergue des relations complexes dans le corpus à sa disposition (Boutigny, 2005).

A la suite de détermination de notre méthodologie d'analyse de nos données primaires (entretiens semi-directifs), nous allons expliciter à présent notre méthodologie choisie pour l'analyse de nos données secondaires (analyse documentaire).

## **CHAPITRE 7 : RSE et Justice organisationnelle : méthodologie de collecte de données documentaires (rapports RSE/DD des entreprises)**

Il s'agit d'apporter des éléments de validation ou d'invalidation à votre 1<sup>ère</sup> hypothèse : la JO participe de la RSE (*H1 : La Justice organisationnelle est une composante de la RSE*). La méthodologie déployée est de détecter dans les Rapports RSE/DD d'un échantillon d'entreprises, l'occurrence de la notion de JO (et de termes connexes comme l'équité et l'égalité). L'approche est comparative en ce qu'elle consiste à rechercher cette occurrence des entreprises françaises et maliennes. Nous la précisons dans ce chapitre.

### **7.1 Détermination de l'échantillon**

Nous avons choisi, comme pour notre analyse des données primaires, d'avoir recours à une méthode non probabiliste pour procéder à notre échantillonnage (Hlady-Rispal, 2002) ; il s'agit moins d'avoir une représentation statistique de la population que de constituer un échantillon significatif au regard de notre objet de recherche. Nous avons ainsi été guidé par les cinq critères déterminés par Hlady-Rispal (2002), pour déterminer un échantillon : représentativité théorique, variété, équilibre, potentiel de découverte et prise en compte de l'objectif de recherche.

Notre choix pour composer notre échantillon s'est porté sur les terrains français et malien, dans l'objectif de procéder à une analyse comparative concernant notre première hypothèse. L'échantillon français est constitué des 40 entreprises présentes au CAC40 au moment de l'étude dont nous avons étudié les Rapports RSE/DD ; celui malien est constitué des trois banques maliennes qui composent notre terrain de recherche pour notre collecte de données par entretiens semi-directifs (*cf. supra p.165*).

Notre échantillon final est donc de 43 entreprises, ce déséquilibre entre les entreprises françaises et maliennes dans notre étude revient au fait que très peu d'entreprises au Mali élabore des *reporting* RSE et il est par conséquent difficile d'y avoir accès.

### **7.2 Références à la justice dans les rapports RSE/DD des entreprises**

#### **7.2.1 Rapports RSE/DD des entreprises du CAC40**

Afin de cadrer notre recherche, notre analyse s'est centrée sur l'analyse des Rapports RSE/DD établis au mois de janvier 2018 par les 40 entreprises présentes dans cet indice boursier, à la

date du 20 octobre 2018. Ce choix est également induit par notre souci de pouvoir avoir un accès plus facile aux données financières et extra-financières de ces entreprises, du fait de l'obligation de publication des Rapports faite aux entreprises françaises cotées, dans le cadre de la DPEF (Déclaration de Performance ExtraFinancière, 2017) qui vient en complément de la loi Grenelle II (2010).

Nous avons procédé à une recherche des références à la notion de Justice dans les Rapports mais aussi aux notions connexes que sont l'équité et l'égalité, connexité que nous avons pu établir dans notre état de l'art (*cf. supra p. 63-64*). Cette recherche nous permet de constater l'utilisation qui est faite des notions relatives à la Justice organisationnelle et des contextes RSE/DD dans lesquels les entreprises du CAC40 y font référence.

### ***7.2.2 Rapports RSE/DD de trois banques maliennes***

La recherche est plus complexe au Mali, notamment concernant le secteur bancaire : si 14 banques effectuent un *reporting* RSE/DD, elles n'en permettent pas un accès aisé et exhaustif. Nous nous sommes donc concentrée sur les 3 banques maliennes de notre recherche, ces dernières nous ayant permis d'accéder aux rapports RSE/DD des groupes bancaires internationaux ayant leur filiale au Mali. En effet, ces groupes développent des démarches RSE qu'elles diffusent et mettent en œuvre dans leurs différentes filiales, notamment celles maliennes. Ainsi, comme pour les entreprises françaises du CAC40, nous avons pu analyser dans les Rapports RSE/DD des banques maliennes, les occurrences des notions de justice, d'égalité et d'équité, ainsi que des contextes dans lesquels elles sont mobilisés.

Nous présentons dans la suite la méthodologie qui nous a permis d'analyser les données secondaires de notre recherche.

### **7.3 Méthodologie de traitement statistique manuel des données**

Au préalable de notre analyse de données secondaires issus des rapports RSE/DD nous avons en raison de la diversité des entreprises présentes au CAC40 de procéder à un traitement des données selon les variables suivantes : le secteur d'activité, la justice, l'égalité et l'équité.

#### **a) Le secteur d'activité**

Nous avons classé les entreprises françaises selon leur secteur d'activité que nous avons déterminé grâce au classement de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

(INSEE). Cette variable ne nous sert que pour l'analyse des rapports RSE/DD des entreprises du CAC40, les banques maliennes étant, par définition, dans le même secteur d'activité.

**Tableau : classification des entreprises selon le secteur d'activité**

Variables	Modalités	Libellé
SECAV	1	Industrie
SECAV	2	Construction
SECAV	3	Commerce
SECAV	4	Transports et entreposage
SECAV	5	Hébergement et restauration
SECAV	6	Information et communication
SECAV	7	Immobilier
SECAV	8	Services aux entreprises
SECAV	9	Enseignement, santé humaine et action sociale
SECAV	10	Services aux particuliers
SECAV	11	Activités financières et assurance
SECAV	12	Agriculture, sylviculture et pêche
SECAV	13	Industrie extractive et manufacturière
SECAV	14	Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné
SECAV	15	Production et distribution d'eau, assainissement, gestion de déchets et pollution
SECAV	16	Arts, spectacles et activités récréatives

*SECAV correspond à Secteur d'activité, la modalité correspond à la catégorie du secteur d'activité*

### **b) L'utilisation des notions de justice, d'égalité et d'équité**

Nous avons recherché la manière dont sont employées de ces 3 notions dans les Rapports RSE/DD des entreprises du CAC40 et des banques maliennes.

### **c) Fréquence d'apparition des notions de justice, égalité et équité**

Nous avons fait apparaître le nombre de fois où les entreprises font référence dans leurs Rapports à ces notions.

Notre analyse permet ainsi de faire apparaître les organisations qui font apparaître les notions de justice, égalité et équité et ce, dans une proportion chiffrée en décomptant les fréquences témoignant de l'importance accordée à cette thématique par les entreprises dans leurs politiques RSE/DD.

## CHAPITRE 8 : Validité, fiabilité et extrapolation de l'ensemble de la recherche

Un des reproches est la subjectivité reprochée auquel Wacheux (1996) répond qu'elle est parfaitement contrôlable si elle est intégrée par le chercheur. Pour construire la validité et la fiabilité de la recherche il faut pour le chercheur opérer un contrôle au long cours de son processus de recherche et cela, à chaque nouvelle étape de sa recherche.

Selon Wacheux (1996), le chercheur doit faire preuve d'honnêteté en réalisant une vérification des différents critères de fiabilité et de transparence sur les écueils, les contraintes et les doutes qu'il peut rencontrer dans sa phase de collecte de données et de leur analyse.

Nous présentons donc dans ce chapitre, dans un premier temps la validité et la fiabilité ; dans un second temps la généralisation et la transférabilité, dans la conduite de notre recherche afin de respecter les injonctions faites aux chercheurs, notamment dans une approche qualitative.

### *8.1 Validité et fiabilité de la recherche*

La fiabilité et la validité de la recherche font référence à la validité du construit et la validité interne.

La référence à la validité du construit consiste pour le chercheur à proposer une compréhension des concepts qu'il interroge et qui ont des caractères dits abstraits, et ce, dans la mesure où leur constatation n'est pas une activité aisée (Drucker-Godard et al., 2014 ; Boyd et al., 2005). Le rôle qui incombe au chercheur, afin de dépasser les dimensions abstraites que peuvent avoir certains concepts convoqués dans la recherche, consiste en leur description, leur explication et leur prédiction afin de permettre une compréhension des notions. La validité du construit consiste à rendre réellement compte de l'approche de la théorie ; il s'agit donc de tenir compte du : « *processus d'opérationnalisation de l'objet de la recherche* » (Drucker-Godard et al., 2014, p. 301). Selon Drucker-Godard et al., pour présenter des résultats clairs et pertinents (2014, p. 312) : « *le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales* ». Ainsi, il est opportun de s'assurer de la réalité des liens qu'il établit entre les différentes variables mobilisées dans son approche. La question de la validité interne se pose très tôt au chercheur dès qu'il dessine le processus de sa recherche ; cependant tout au long du déroulement de celle-ci, des biais peuvent faire jour et impacter la validité interne en lien avec le contexte de la recherche, le recueil de données et ou l'échantillon (Drapeau, 2004). Ainsi, l'atteinte d'une validité interne positive revient à dépasser ces biais.

Nous nous sommes ainsi astreinte au dépassement de ces biais afin d'atteindre un niveau acceptable de validité interne, en multipliant d'abord nos sources de données, à savoir primaires et secondaire ; en rendant ensuite transparent le cheminement qui a permis d'aboutir aux résultats à travers une présentation des stratégies et des outils d'analyse utilisés ; et enfin, en recherchant la saturation éventuelle de nos données et la robustesse des données (Drucker-Godard et al., 2014).

La validité du construit de notre recherche se traduit par la présentation de notre objet de recherche puis de la revue de la littérature qui a permis de présenter les concepts centraux interrogés, à savoir : la RSE, la Justice organisationnelle, le Bien-être au travail, la performance sociale et la Performance globale. Cette présentation nous a conduit à élaborer le cadre théorique afin de déterminer les éléments et les phénomènes à recueillir lors de la collecte de données (Miles et al., 2013).

Nous avons ainsi procédé à une analyse des données primaires issues de nos entretiens semi-directifs auprès des acteurs des banques maliennes et à une analyse documentaire des *reporting* RSE/DD des entreprises françaises du CAC40 et des 3 banques maliennes de nos études de cas. Nos différentes analyses se sont construites en s'appuyant sur notre cadre théorique préalablement défini et en veillant à exposer de façon méthodique le processus de collecte des données et de leur analyse. Enfin, le critère de la saturation nous a accompagné tout au long de la collecte de données, notamment au niveau des entretiens auxquels nous avons mis un terme dès que le discours des répondants présentait de plus en plus de similarités et de répétitions. Le chercheur doit chercher toute donnée pouvant infirmer les résultats auxquels il aboutit avant de présenter ses conclusions ; nous avons ainsi présenter dans notre conclusion quelques résultats permettant de nuancer notre propos final.

Selon les travaux de Drucker-Godard et al., (2014) de procéder à une validation externe de la recherche, cette dernière doit faire l'objet d'une évaluation à travers une généralisation et une transférabilité des résultats.

## ***8.2 Généralisation et transférabilité***

Ainsi, en ce qui concerne la généralisation, les caractéristiques de la population de l'échantillon doivent être suffisamment décrites afin de délimiter le champ de généralisation possible ; en ce qui concerne la transférabilité, le chercheur doit s'assurer qu'il est possible de transférer les résultats obtenus vers d'autres terrains ne partageant pas les mêmes caractéristiques que son

terrain initial. Selon Koenig (2005), deux méthodes permettent de s'assurer de la transférabilité des résultats obtenus : avoir recours aux spécialistes de la discipline qui valideraient cette transférabilité ; comparer les résultats obtenus avec ceux issus de recherches préalablement menées par d'autres chercheurs sur la même thématique. La transférabilité est particulièrement importante dans la détermination de la validité externe des recherches qualitatives, dans la mesure où une description précise de son contexte de recherche a une influence directe sur l'analyse des données. La généralisation d'une recherche (Godard et al., 2014, p. 316) : « *consiste à établir et vérifier que les différentes opérations d'une recherche pourront être répétées avec le même résultat par des chercheurs différents et/ou à des moments différents* ». Elle nécessite que le chercheur présente en permanence et de façon précise sa méthodologie et ses analyses aux acteurs scientifiques, au cours des différentes phases de sa recherche, et en l'occurrence : la collecte des données, leur codage, leur traitement, leur analyse. Elle nécessite avant tout une présentation minutieuse du protocole de recherche et de l'organisation de la recherche.

Pour respecter la valeur de généralisation, nous avons fait une présentation claire et détaillée de notre terrain de recherche et de la population étudiée en nous assurant de son caractère représentatif. Pour s'assurer de la transférabilité de notre recherche, nous avons présenté nos travaux auprès de chercheurs de la discipline, dans le cadre des réunions de notre Laboratoire de recherche CORHIS et lors de communications dans des ateliers doctoraux de Congrès organisés par l'AGRH. Et, dans une moindre mesure, à travers des entretiens exploratoires menés avec des acteurs issus du terrain en charge de la RSE et de la GRH dans des entreprises au Mali. Nous pouvons ainsi avancer que nos résultats nous semblent généralisables et transférables aux entreprises maliennes socialement responsables.

Au regard de ces critères, nous avons présenté dans notre cadre méthodologique, le protocole de collecte et de traitement de nos différentes données. Le *design* de notre recherche nous a servi de fil conducteur dans notre recherche mais également d'outils de communication de notre cheminement.

## **Conclusion partie 2 : choix méthodologique de la recherche**

Dans cette deuxième partie de notre recherche nous avons présenté nos choix méthodologiques et la validité de notre recherche.

Nous avons pu démontrer que notre choix s'est porté sur une analyse de cas multi-sites du secteur bancaire malien qui consiste pour le chercheur à produire une étude avec résultats plus robustes et riches (Yin, 1994). Notre échantillon issu de nos différents cas (ECOBANK ; BIM et la Banque X) du secteur bancaire a été défini selon la méthode non-probabiliste (Gavard-Perret et al., 2002) qui nous a permis d'assurer la représentativité de l'échantillon et de pouvoir répondre à notre question de recherche.

Notre étude de cas est utilisée à des fins exploratoires dans le but de tester des théories en les confirmant ou les réfutant. Nous adoptons ainsi une approche qualitative afin de répondre à nos différentes hypothèses. Nous avons procédé à une analyse de données primaires pour nos hypothèses 2 et 3 à travers des entretiens semi-directifs à l'aide de deux guides d'entretiens construits pour le premier avec l'échelle de mesure de la Justice organisationnelle de Colquitt (2002) et pour le second les échelles de mesure du Bien-être au travail de Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) et de la performance de Vanhala et Tuomi (2006).

Nous avons donc procédé pour nos données recueillies à une analyse de contenu (Bardin, 2014) qui s'est déroulée en trois phases à savoir : la phase de préanalyse de notre corpus, la phase d'exploitation des données et la dernière phase le traitement des données afin d'aboutir à une interprétation et une inférence de nos résultats. Notre but étant de dépasser la simple analyse descriptive nous avons eu recours à la théorisation ancrée (Paillé, 1994) qui nous permet de proposer une conceptualisation de nos données. La théorisation ancrée est particulièrement utilisée en sciences de gestion afin de saisir la complexité de situations organisationnelle (Gelinas, 2019). Afin de dépasser le caractère chronophage d'une analyse de données nous avons fait le choix d'avoir recours à un logiciel de traitement de données, NVIVO.

Enfin, afin de conférer à une recherche des caractéristiques de fiabilité, de validité, de généralisation et de transférabilité, nous nous sommes assurée de la validité de nos construits en faisant le choix d'échelles de mesure préalablement validées dans la littérature. Nous avons aussi eu recours aux spécialistes du domaine tout au long de la recherche afin de nous assurer du caractère de transférabilité de notre étude (Drucker-Godard et al., 2014).



## PARTIE III – PRESENTATION ET DISCUSSIONS DES RESULTATS

Dans cette partie nous allons présenter l’analyse des données secondaires issues des rapports RSE/DD de deux exercices (2018 et 2019) des entreprises du CAC40 et des banques de notre échantillon. Nous proposerons pour finir la discussion de notre hypothèse 1 : *la Justice organisationnelle est une composante de la RSE*.

### CHAPITRE 9 : RESULTATS relatifs à l’Hypothèse 1 : La Justice organisationnelle est une composante de la RSE

Nous débutons par l’analyse des rapports RSE/DD de l’utilisation faite des variables justice, égalité et équité en premier lieu des entreprises du CAC40, puis des banques françaises cotées au CAC40 et nous finirons par la présentation des résultats des autres variables clés de notre recherche : Bien-être et performance.

#### 9.1 Présentation des résultats de l’analyse documentaire relative à l’hypothèse 1

Nous avons procédé à une analyse des différents rapports des entreprises du cac40 afin de voir dans quelles mesures les concepts de justice, d’égalité et d’équité qui nous intéressent en premier lieu, sont concrètement présent.

##### 9.1.1 Utilisation et fréquence des variables justice -égalité - équité dans les rapports RSE/DD des entreprises du CAC40

Nous présentons nos résultats dans le tableau qui suit.

**Tableau : Fréquence d’utilisation des notions de justice/égalité/équité dans les Rapports RSE/DD des entreprises du CAC40.**

Entreprises	Codes	Fréquence justice (juste)	Fréquence égalité (égalitaire)	Fréquence équité (équitable)
Airbus	SECAV 1	1	1	0
ArcelorMittal	SECAV 2	0	6	0
Accor hôtel	SECAV 5	2	2	5
Atos	SECAV 8	2	13	1
Axa	SECAV 11	16	6	9
BNP Paribas	SECAV 11	1	5	2
Bouygues	SECAV 2	5	24	6

<b>Capgemini</b>	SECAV 8	2	10	3
<b>Carrefour</b>	SECAV 3	0	33	3
<b>Daher</b>	SECAV 2	1	6	7
<b>Danone</b>	SECAV 1	0	6	6
<b>Dassault</b>	SECAV 2	37	17	0
<b>Essilor</b>	SECAV 1	6	8	6
<b>Renault</b>	SECAV 2	0	34	9
<b>Hermes</b>	SECAV 1	3	15	4
<b>Legrand</b>	SECAV 1	0	0	0
<b>L'Oréal</b>	SECAV 1	0	26	6
<b>LVMH</b>	SECAV 1	1	32	1
<b>Michelin</b>	SECAV 2	0	14	3
<b>Pernod-Ricard</b>	SECAV 1	1	5	3
<b>Peugeot</b>	SECAV 2	3	83	8
<b>Publicis</b>	SECAV 6	4	42	7
<b>Crédit agricole</b>	SECAV 11	0	28	17
<b>Kering</b>	SECAV 1	0	3	1
<b>Air liquide</b>	SECAV 14	0	4	1
<b>Engie</b>	SECAV 14	0	1	0
<b>Safran</b>	SECAV 1	1	3	0
<b>Saint Gobain</b>	SECAV 1	0	14	0
<b>Sanofi</b>	SECAV 1	0	6	0
<b>Schneider Electric</b>	SECAV 14	2	24	21
<b>Société générale</b>	SECAV 11	0	1	0
<b>Sodexo</b>	SECAV 5	0	12	2
<b>Soitec</b>	SECAV 1	0	13	3
<b>Technip</b>	SECAV 13	0	18	7
<b>Total</b>	SECAV 13	2	23	9
<b>Unibail</b>	SECAV 7	0	19	8
<b>Valeo</b>	SECAV 2	0	0	0
<b>Veolia</b>	SECAV 15	0	2	1
<b>Vinci</b>	SECAV 2	0	11	3
<b>Vivendi</b>	SECAV 6	0	26	2

Sur les 40 entreprises qui composent notre échantillon d'analyse, nous constatons que, concernant :

- la Justice : seulement 18 entreprises y font référence, soit 45% des entreprises ;

- l'Égalité : 38 entreprises y font référence, soit 95% de la population étudiée ; la notion d'égalité est très largement évoquée dans les Rapports RSE/DD ; seules 2 entreprises n'y font aucune référence (Legrand et Valeo) ;
- l'Équité : 30 entreprises y font explicitement référence, soit 75% des entreprises du CAC40 ; uniquement 10 entreprises n'y font pas référence (Airbus, ArcelorMittal, Dassault, Legrand, Engie, Safran, Saint-Gobain, Sanofi, Société générale et Valeo).

Il apparaît ainsi, que si la Justice est bien évoquée dans les rapports RSE/DD des entreprises du CAC40 (45%), elle l'est à un degré moindre que l'Équité (75%) et que surtout l'Égalité (95%). Il est opportun de remarquer que d'une part, seules deux entreprises n'ont aucune utilisation des trois notions en lien avec la Justice organisationnelle ; en effet les entreprises Legrand et Valeo ont des références qui ont plutôt trait à la diversité et à l'inclusion concernant les thématiques de genre et de handicap. Et que, d'autre part, 15 entreprises font une référence et une utilisation articulatoire et simultanée des trois notions dans leurs politiques RSE/DD, à savoir : Accor Hôtel, Atos, Axa, BNP Paribas, Bouygues, Capgemini, Daher, Dassault, Hermès, LVMH, Pernod-Ricard, Peugeot, Publicis, Schneider Electric et Total.

A ce stade, il semble que notre hypothèse 1 selon laquelle *la notion de Justice organisationnelle est bien une composante de la RSE* est bien validée ; 45% des entreprises l'utilisant de façon autonome et 95% au travers des notions connexes que sont l'équité et surtout l'égalité. Par ailleurs, la proximité théorique entre ces 3 notions, établie dans notre état de l'art (*cf. supra p. 60*), semble trouver une confirmation empirique dans le fait que 15 entreprises du CAC40 les utilisent de façon combinée et articulée. Nous allons approfondir ces résultats en menant une analyse par secteurs d'activités.

#### a) Analyse par secteur d'activité

Secteurs d'activité	Justice	Égalité	Équité	Total
<b>Industrie</b>	Airbus, Essilor, Hermès, LVMH, Pernod-Ricard, Safran	Airbus, Danone, Essilor, Hermès, L'Oréal, LVMH, Pernod-Ricard, Kering, Safran, Saint-Gobain, Sanofi, Soitec	Danone, Essilor, Hermès, L'Oréal, LVMH, Pernod-Ricard, Kering, Soitec	11

<b>Construction</b>	Bouygues, Daher, Dassault, Renault, Peugeot	ArcelorMittal, Bouygues, Daher, Dassault, Renault, Michelin, Peugeot, Vinci	Bouygues, Daher, Renault, Michelin, Peugeot, Vinci	10
<b>Commerce</b>		Carrefour	Carrefour	1
<b>Transports et entreposage</b>				
<b>Hébergement et restauration</b>	Accor	Accor, Sodexo	Accor, Sodexo	2
<b>Information et communication</b>	Publicis	Publicis, Vivendi	Publicis, Vivendi	2
<b>Immobilier</b>		Unibail	Unibail	1
<b>Services aux entreprises</b>	Atos, Capgemini	Atos, Capgemini	Atos, Capgemini	2
<b>Enseignement, santé humaine et action sociale</b>				
<b>Services aux particuliers</b>				
<b>Activités financière et assurance</b>	Axa, BNP Paribas	Axa, BNP Paribas, Crédit agricole, Société générale	Axa, BNP Paribas, Crédit agricole	4
<b>Agriculture, sylviculture et pêche</b>				
<b>Industrie extractive et manufacturière</b>	Total	Technip, Total	Technip, Total	2
<b>Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné</b>	Schneider Electric	Air liquide, Engie, Schneider Electric	Air liquide, Engie, Schneider Electric	3
<b>Production et distribution d'eau, assainissement, gestion de déchets et pollution</b>		Veolia	Veolia	1
<b>Arts, spectacles et activités récréatives</b>				
<b>Total des secteurs utilisant les variables</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	
<b>Total des entreprises utilisant les variables</b>	<b>19</b>	<b>39</b>	<b>32</b>	

Les entreprises du CAC40 étudiés se répartissent entre 11 secteurs d'activités distincts. Les secteurs de l'industrie et de la construction, numériquement les plus représentés, sont également ceux qui font une référence et une utilisation des notions de justice, égalité et équité les plus fortes : 11 entreprises pour le secteur industriel et 10 entreprises pour celui de la construction. Par ailleurs, si tous les secteurs recourent aux trois notions dans leur Rapport RSE/DD, 3 secteurs d'activités (l'immobilier, le commerce et la production d'eau) n'y font référence qu'au travers des notions connexes que sont l'égalité et l'équité.

Nous déduisons donc à ce stade que notre hypothèse 1 qui postule que la Justice organisationnelle est une composante de la RSE est confirmée car 72,7% des secteurs d'activités font une utilisation combinée des 3 notions de justice, égalité et équité. En effet seulement 27,3% des secteurs d'activités ne font référence qu'au seul notions connexes à savoir l'égalité et l'équité.

Nous allons à présent étudier les contextes dans lesquels ces notions sont mobilisées par les entreprises du CAC 40 dans le cadre de leurs politiques RSE/DD.

### **b) Analyse des contextes d'apparition des notions de justice, équité et égalité**

En ce qui concerne la notion de Justice, nous centrons notre analyse sur les 11 secteurs dans lesquels elle est mobilisée : industrie, commerce, construction, hébergement, et restauration information et communication, immobilier, services aux entreprises, activités financières et assurances, industries extractives et manufacturière et enfin Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné. Lorsque nous faisons une analyse par secteur d'activité des entreprises du CAC40 sur les 16 secteurs définis par l'INSEE aucune entreprise ne fait partie de cinq secteurs qui sont ceux du 1) transport et de l'entreposage, 2) l'enseignement la santé humaine et action sociale, 3) le service aux particuliers, l'agriculture, sylviculture et 5) la pêche et arts, spectacles et activités récréatives. Ainsi notre analyse s'est donc concentrée sur les 11 secteurs présents parmi les entreprises du CAC40.

Sur la fréquence de la notion de justice nous constatons que parmi les 11 secteurs concernés par notre analyse, 8 secteurs qui représentent un total de 19 entreprises, présentent une utilisation tandis que les 3 secteurs du commerce, l'immobilier et la production et distribution d'eau, assainissement, gestion de déchets et pollution n'en font aucune utilisation et ont cependant une utilisation des deux autres notions connexes (équité et égalité). Nous indiquons infra le contexte d'utilisation de la notion de Justice dans les entreprises concernées.

<b>Contexte du recours à la notion de Justice</b>
<p style="text-align: center;">LVMH</p> <p style="text-align: center;"><i>« Les parties variables de la rémunération basées sur les résultats financiers de la société d'appartenance et sur la réalisation d'objectifs individuels, permettent une <b>juste</b> corrélation entre rétribution et performance »</i></p>

Les références à la notion de Justice interviennent dans les volets relatifs à la rémunération, l'accès aux promotions ou encore à la formation des employés. Aussi, il semblerait que la notion de Justice soit principalement mobilisée au regard de l'objectif 16 des 17 objectifs de développement durable (ODD) qui s'intitule : « Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous »

En ce qui concerne la notion d'égalité, 100% des secteurs d'activités y font au moins une référence avec un total de 39 entreprises, seulement l'entreprise Legrand ne fait aucune référence à l'égalité. Nous explicitons les contextes de son occurrence dans les Rapports RSE/DD. Nous présentons deux exemples de références des rapports afin d'étayer nos analyses.

<b>Contexte du recours à la notion d'Egalité</b>
<p><b>Axa</b></p> <p><i>« AXA s'est efforcé de créer un environnement de travail fondé sur les valeurs d'AXA, promouvant la diversité et <b>L'égalité des chances</b>, suscitant la participation des employés, encourageant le développement professionnel et favorisant le Bien-être des employés ».</i></p> <p><b>Capgemini</b></p> <p><i>« <b>L'égalité des chances</b>, prise en compte pour le recrutement. Un référentiel commun et un ensemble de règles partagées sont clés pour assurer un traitement équitable et <b>L'égalité des chances</b> pour tous les collaborateurs »</i></p>

Nous déduisons du recours à la notion d'égalité permet de valider l'hypothèse 1 stipulant que la Justice organisationnelle est une composante de la RSE du fait que notre état de l'art a permis d'établir une connexion entre les notions de justice et d'égalité (cf. supra, p. 60).

Enfin, en ce qui concerne la notion d'Equité, tous les secteurs d'activité y font référence, avec 32 entreprises qui ont recours à la notion, les 8 entreprises qui ne font aucune référence sont : Valeo, Société générale, Engie, Safran, Saint Gobain, Sanofi, Legrand et Dassault.

Nous présentons les contextes de son apparition. (Les références présentées sont à titre d'exemples pour toutes les entreprises du CAC40).

<b>Contexte du recours à la notion d'Équité</b>
<p><b>Pernod-Ricard</b></p> <p>« Dans le monde entier, les filiales de Pernod Ricard : [...] développent le savoir-faire de leurs collaborateurs tout en leur proposant une rémunération <i>équitable</i>, juste et motivante »</p> <p><b>Carrefour</b></p> <p>« Carrefour souhaite rétribuer chacun au regard de sa contribution à la vie et à la croissance de l'entreprise, avec un souci <i>d'équité</i> et d'objectivité ».</p>

Nous déduisons du contexte d'utilisation de la notion d'équité permet de valider notre première hypothèse avec un recours de façon unanime pour tous les secteurs d'activités au à l'équité et ainsi valide empiriquement la connexion entre les notions de justice et d'équité préalablement établie dans notre état de l'art (cf. supra, p. 60).

Notre analyse des rapports RSE/DD des entreprises de CAC40 nous a permis de valider, à ce stade, notre première hypothèse qui stipule que *la Justice organisationnelle est une composante de la RSE* avec une utilisation et un recours à nos trois notions connexes très largement partagé au sein de tous les secteurs d'activités et donc des entreprises.

Nous allons à présenter procéder à une analyse plus concentrée sur les banques présentes au sein du CAC40 : la BNP Paribas, la Société générale et le Crédit agricole.

#### **9.1.1.1 Résultats analyse des rapports des banques du CAC40**

Par souci de cohérence et de pertinence, nous menons notre analyse en circonscrivant la comparaison entre les 3 banques maliennes et les 3 banques française présentes au CAC 40 : la BNP Paribas qui mobilise les trois notions dans ses Rapports RSE/DD, le Crédit agricole et la Société générale qui recourt aux notions d'Égalité et d'Équité. Par ailleurs, nous élargissons notre exploration comparative en regardant la place accordée aux thèmes du Bien-être et de la Performance qui constitue des mots clés de notre recherche. Nous présentons d'abord les contextes dans lesquelles, ces 3 banques mobilisent les trois notions de Justice/Équité/Égalité puis nous présentons les occurrences des thèmes du Bien-être et de la Performance.

<b>Contexte du recours aux notions de Justice/Équité/Égalité par les banques françaises</b>
<b>BNP Paribas</b>

« BNP Paribas veut promouvoir un environnement de travail motivant où chacun est traité avec **équité** et respect »

**(Crédit agricole)**

« L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'**équité** dans le recrutement, la formation, la promotion, la rémunération ou encore l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle »

**(Société générale)**

« Conformément à nos valeurs, nous veillons à ce que chacun, quels que soient son pays, son genre, sa culture... trouve sa juste place dans l'organisation, avec **équité** et considération »

Les références faites à l'équité concernent principalement le thème de la rémunération avec pour objectif que chaque salarié puisse recevoir une rétribution à la hauteur de la contribution qu'il apporte à l'entreprise. L'équité s'inscrit dans une recherche de motivation des salariés qui doivent ressentir qu'ils bénéficient d'un traitement juste et respectueux de la part de leur entreprise. Cette analyse des rapports RSE/DD des 3 banques françaises présentes au CAC 40 nous permet de constater que les notions d'Equité et d'Egalité sont unanimement mobilisées dans les politiques et les pratiques RSE/DD de ces banques. Il convient de noter que seule la BNP Paribas fait référence aux trois notions, toutefois la Société générale et le Crédit agricole ne font référence directement à la notion de Justice et qu'elles n'abordent qu'au travers des deux notions connexes, que sont l'Equité et l'Egalité.

Nous allons à présent présenter les résultats concernant les thèmes du Bien-être et de la Performance dans les Rapports RSE/DD de ces trois banques françaises.

### 9.1.1.2 Fréquence et utilisation des notions de Performance et Bien-être

Banques	Performance	Bien-être
BNP Paribas	9	2
Crédit Agricole	235	2
Société Générale	19	3

Nous constatons que la référence au concept de Performance est très forte, notamment pour le Crédit agricole ; la notion de Bien-être, tout en étant présente chez les 3 banques, apparaît de façon bien moins importante. Nous allons à présent voir dans quels contextes ces thèmes apparaissent.



<p><b>Contextes du recours aux notions de Performance et de Bien-être dans les banques françaises</b></p>
<p><b>Performance</b></p> <p>(BNP Paribas) : « <i>L'accent est aussi mis sur l'engagement des collaborateurs pour atteindre une <b>performance collective</b></i> »</p> <p>(Société générale) : « <i>Au-delà des savoir-faire, c'est le savoir-être qui créera la <b>performance durable de demain</b></i> »</p>
<p><b>Bien-être</b></p> <p>(Crédit agricole) : « <i>Actions en faveur d'une organisation de travail qui conjugue <b>Bien-être et performance</b></i> »</p> <p>(BNP Paribas) : « <i>Afin de mieux accompagner les salariés, BNP Paribas se dote d'un nouveau dispositif de mesure de la <b>qualité de vie au travail et prévention RPS</b></i> »</p>

Les banques françaises du CAC 40 ont un engagement fort en faveur de la Performance qu'elles abordent dans leurs Rapports RSE/DD sous l'angle d'une performance collective et durable. Elles l'abordent également en tant que performance extra-financière en lien avec des politiques sociales : pour BNP Paribas, la performance est corrélée à l'engagement de ses salariés et au Crédit agricole avec leur Bien-être. La Performance recherchée par ces banques articule ainsi les intérêts des différentes parties prenantes concernées, notamment ceux de l'employeur et ceux des salariés.

Nous allons à présent voir ce qu'il en est de la mobilisation du triptyque Justice/Équité/Égalité et des thèmes du Bien-être et de la Performance dans les Rapports RSE/DD des 3 banques maliennes de notre échantillon.

### **9.1.2 Utilisation et fréquence des variables Justice/Égalité/Équité dans les rapports RSE/DD des 3 banques maliennes de notre échantillon**

Afin d'avoir une visibilité linéaire de l'utilisation des variables de Justice, Égalité et Équité, nous avons effectué l'analyse des rapports RSE des banques maliennes sur deux années successives (2018 et 2019).

#### **9.1.2.1 Analyse rapport 2018 des 3 banques maliennes**

### 9.1.2.1.1 Utilisation et fréquence des notions de Justice/Egalité/Équité dans les banques maliennes

Entreprises	Fréquence justice (juste)	Fréquence égalité (égalitaire)	Fréquence équité (équitable)
ECOBANK	0	3	1
BIM	1	3	1
X	0	1	0
Total	1	4	2

Seule la BIM fait référence à la notion de Justice dans son rapport 2018 qu'elle mobilise dans le cadre de sa politique de rémunération en recherchant l'équité entre tous les salariés du Groupe, quels que soient la filiale et le profil des salariés. Par ailleurs, la BIM intègre les deux autres notions dans le cadre de l'Egalité des chances entre hommes et femmes et dans celui du handicap ; elle souhaite également transformer ses pratiques RH en intégrant de l'Equité et de la transparence. (*cf. infra*).

<b>Contextes du recours aux notions de Justice/Équité/Egalité dans la banque malienne - BIM (Rapport 2018)</b>
<p><b>Justice</b></p> <p><i>« Juste rémunération des collaborateurs »</i></p>
<p><b>Egalité</b></p> <p><i>« Handicap et égalité des chances. Le Groupe est engagé à accompagner les personnes en situation de handicap en contribuant activement à leur insertion dans le monde professionnel »</i></p>
<p><b>Equité</b></p> <p><i>« Dans le cadre de la transformation RH en parallèle, un nouveau modèle de management de la performance a été déployé en 2018 ce qui permettra d'une part de valoriser davantage la performance comme levier de croissance et facteur de différenciation, et d'autre part de renforcer la transparence, l'équité et la reconnaissance.»</i></p>

La structure ECOBANK, bien que ne faisant pas référence explicitement à la Justice, mobilise les notions d'Equité et d'Egalité, notamment lorsqu'elle exprime sa volonté de vouloir garantir l'Equité à l'endroit de toutes ses parties prenantes dans la gouvernance.

**Contextes du recours aux notions de Justice/Équité/Égalité dans la banque malienne -  
ECOBANK (Rapport 2018)**

***Egalité***

*« ECOBANK a adopté l'intégration de la dimension de genre (« gender mainstreaming ») comme approche pour atteindre l'égalité entre les sexes dans ses activités et opérations »*

***Équité***

*« ECOBANK cherche en permanence à appliquer les normes les plus exigeantes et les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise, conformément aux codes les plus largement acceptés, garantissant ainsi à ses actionnaires et autres parties prenantes, équité, transparence et responsabilité »*

La banque X fait une seule référence à l'Égalité au travers de ses pratiques d'égalité des genres, notamment en ce qui concerne les rémunérations et les promotions.

**Références**

***Egalité***

*« Activités sur la diversité des genres et l'égalité des chances sur le lieu de travail »*

**9.1.2.1.2 Utilisation et fréquence des notions de Performance et de Bien-être dans les banques maliennes**

<b>Banques</b>	<b>Performance</b>	<b>Bien-être</b>
ECOBANK	95	1
BIM	14	7
X	62	4

Toutes les structures font largement référence à la Performance dans leurs rapports et très largement par rapport au thème du Bien-être. Pour ECOBANK les références aux quatre axes de la Performance sont très clairement en articulation. La banque s'engage dans la culture de la performance en mettant à contribution ses collaborateurs. ECOBANK continue donc de démontrer son engagement en matière de Performance environnementale et sociale en cherchant à aller au-delà des recommandations des Principes d'Equateur. Le thème du Bien-être est évoqué à l'égard des Communautés locales dans ses territoires d'implantation (*cf. infra*).

**Contextes du recours aux notions de Performance et de Bien-être dans la banque malienne - ECOBANK (Rapport 2018)**

**Performance**

*« ECOBANK continue donc de démontrer son engagement en matière de performance environnementale et sociale au-delà des recommandations des Principes d'Equateur[...] Notre activité vise à garantir des revenus et des bénéfices durables, en assurant des contributions significatives à nos parties prenantes, des salaires à nos employés, des paiements aux fournisseurs, des intérêts sur les dépôts des clients, des impôts aux gouvernements, des dividendes à nos actionnaires et une responsabilité sociale d'entreprise envers nos sociétés. »*

**Bien-être**

*« Notre volonté de prendre en compte le Bien-être et le développement des communautés dans lesquelles nous opérons [...] L'approche du développement durable de nos parties prenantes »*

En ce qui concerne la BIM, le groupe Attijariwafa Bank s'engage fortement pour la Performance globale dans sa gouvernance et sa démarche RSE dans toutes ses filiales. Les axes de la Performance les plus déployés dans son Rapport 2018 sont les axes économique, social et environnemental. Pour le Bien-être, la banque met en avant une politique de promotion et de préservation à l'égard, non seulement de son personnel, mais aussi de tous ses sous-traitants.

**Contextes du recours aux notions de Performance et de Bien-être dans la banque malienne - BIM (Rapport 2018)**

**Performance**

*« Un nouveau modèle de management de la performance a été déployé en 2018 ce qui permettra d'une part de valoriser davantage la performance comme levier de croissance et facteur de différenciation, et d'autre part de renforcer la transparence, l'équité et la reconnaissance »*

**Bien-être**

*« Le Groupe agit dans le plus grand respect des règles éthiques, notamment en matière de pratiques des affaires et d'achats. Il mène aussi une politique sociale fondée sur la préservation de la santé, de la sécurité et du Bien-être au travail ainsi que le développement des compétences des collaborateurs et de leurs carrières »*

La banque X met fortement en avant l'axe de la Performance économique à des fins de maximisation de profits pour les actionnaires, tout en affirmant sa volonté de faire face à ses responsabilités sur les volets éthiques, sociaux et environnementaux. Sur la question du Bien-être, la banque X développe des actions dans ses politiques managériales mais au-delà elle sollicite ses employés pour participer à son développement et la garantir pour tous.

<b>Contextes du recours aux notions de Performance et de Bien-être dans la banque malienne – BANQUE X. (Rapport 2018)</b>
<b>Performance</b>
<i>« Alors que nous comptons sur nos principes capitalistes de maximisation des profits et d'assurance de rendements optimaux pour nos actionnaires, nous alignons nos aspirations de croissance et de performance plus larges sur nos responsabilités éthiques, sociales, environnementales et de gouvernance »</i>
<b>Bien-être</b>
<i>« La Banque encourage la participation de ses employés à la prise de décisions concernant les questions touchant leur Bien-être. À cette fin, la Banque offre des occasions formelles et informelles où les employés délibèrent sur des questions touchant la Banque et les intérêts des employés, en vue de contribuer à la prise de décisions à ce sujet. »</i>

### 9.1.2.2 Analyse Rapport 2019 des 3 banques maliennes

#### 9.1.2.2.1 Utilisation et fréquence des notions de Justice/Egalité/Equité dans les banques maliennes

Entreprises	Fréquence justice (juste)	Fréquence égalité (égalitaire)	Fréquence équité (équitable)
ECOBANK	3	4	0
BIM	1	10	4
X	2	1	4
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>8</b>

Toutes les banques font référence à la notion de justice avec une utilisation des trois notions connexes (justice, équité et égalité). Les pratiques managériales y sont soumises dans la construction de la politique sociale. Pour la banque **ECOBANK** elle veut assurer le traitement juste entre ses salariés en exhortant les collaborateurs à inscrire de la justice et du respect dans

leurs rapports mais aussi elle met au cœur de sa direction de ses activités l'équilibre dans la gestion de ses différents services.

La pratique et la politique de l'égalité au sein de la structure est principalement axée sur le genre, en effet ECOBANK veut atteindre l'égalité homme femme dans ses activités, en réduisant les inégalités et les discriminations pour cela elle fait appel au « *gender mainstreaming* » comme nouvelle approche.

**Contextes du recours aux notions de Justice/Equité/Egalité dans la banque malienne - ECOBANK (Rapport 2019)**

**Justice**

*« La promesse d'un ecobankier (ière) Je traite toujours mes collègues de façon juste et avec respect. J'approuve la diversité que l'on trouve au sein de ECOBANK.*

*La direction maintient un juste équilibre entre le personnel commercial et le personnel administratif »*

**Egalité**

*« ECOBANK a adopté l'intégration de la dimension de genre (« gender mainstreaming ») comme approche pour atteindre l'égalité entre les sexes dans ses activités et opérations. En outre, la banque sanctionne toute forme de discrimination, notamment fondée sur le sexe »*

Pour la banque **BIM**, elle s'engage en faveur de la justice en voulant garantir une juste rémunération pour tous ses collaborateurs et l'équité est selon la structure un levier d'attractivité, de fidélisation des employés et de performance de la banque.

La banque continue à développer sa politique concernant l'égalité en adoptant un code de déontologie qui établit les engagements et principes de la structure notamment l'égalité en un de ces principes. Le groupe se donne comme mission de garantir l'égalité de genre dans les processus de recrutement au sein de toutes ses filiales.

**Contextes du recours aux notions de Justice/Equité/Egalité dans la banque malienne - BIM (Rapport 2019)**

**Justice**

*« Engagements pour les collaborateurs :*

*Dialogue social et négociation collective Formation, évolution professionnelle Juste rémunération »*

### **Egalité**

*« Attijariwafa bank veille à garantir l'égalité de genre au sein du Groupe tant au niveau du recrutement que de la gestion des carrières ».*

### **Equité**

*« La politique de rémunération vise à réduire les écarts et rechercher l'équité, favoriser l'attractivité et la fidélisation, ainsi que récompenser la performance. »*

Pour la **banque X** met en place une politique de lanceur d'alerte pour les salariés qui souhaiteraient se plaindre d'actes non éthiques à leur endroit et qui pourraient nuire à la bonne marche de la banque. Le capital humain doit organiser une fois par mois « *une clinique RH* » qui permet d'aborder les questions concernant la satisfaction des employés. L'équité est traitée spécifiquement sur le plan de la promotion, la gestion de carrière en mettant en avant la politique qui veut que la personne la plus qualifiée obtienne l'emploi qui lui correspond le mieux. La banque écarte tous les caractères de discrimination notamment sur le sexe, la religion ou l'ethnie. La politique en faveur de l'égalité concerne aussi le genre, la religion et l'ethnie à l'endroit non seulement de ses salariés mais aussi avec des partenaires et fournisseurs (entrepreneurs choisis dans tous les pays) qui bénéficient de formations sur l'égalité pour le capital humain.

## **Contextes du recours aux notions de Justice/Equité/Egalité dans la banque malienne – BANQUE X (Rapport 2019)**

### **Justice**

*« Le Groupe X a institué la politique de dénonciation qui fournit un moyen pour chaque employé / partie prenante de commenter librement et de manière constructive les questions concernant le Groupe X ou de signaler tout comportement contraire à l'éthique présumé (y compris la fraude) qui a ou peut avoir des conséquences négatives pour le Groupe, sans crainte de divulgation de leur identité. »*

### **Egalité**

*« X met en œuvre une culture exempte de préjugés, permet aux membres du personnel de développer leur potentiel et de contribuer à leur quota indépendamment de leur sexe, de leur race ou de leur religion. »*

### **Equité**

*« Nous démontrons notre respect des droits de toutes les personnes, grâce à nos opportunités inclusives et équitables et à notre philosophie de travail sans préjugés »*

#### **9.1.2.2.2 Utilisation et fréquence des notions de Performance et de Bien-être dans les banques maliennes.**

La référence et utilisation de la performance est encore une fois très forte pour toutes les banques à l'instar de l'exercice précédent.

	<b>Performance</b>	<b>Bien-être</b>
ECOBANK	85	3
BIM	14	11
X	60	5

La **banque ECOBANK** articule tous les axes de la Performance globale. Elle fait un état des lieux sur ses points forts qui sont le déploiement des normes exigeantes pour assurer une bonne pratique en matière de gouvernance. Sa politique est aussi de concilier les performances financières et extra-financières pour assurer sa durabilité. Cependant elle met l'accent sur les points à améliorer ainsi sa stratégie pour améliorer sa Performance globale est de développer les compétences de ses employés en ayant à cœur l'engagement, qu'une enquête interne a permis de situer à 70%. La banque va continuer à développer la politique de formation et s'assurer de l'efficacité de la fixation des objectifs en déployant un modèle d'évaluation et de gestion de performance pour ses employés. Le point faible que le groupe a rencontré sur la performance est financier car sur cet exercice, elle a connu une baisse de son produit net bancaire de 13% par rapport à l'exercice précédent. Ce recul est dû au transfert des grands clients de la banque de grandes entreprises et investissement vers la banque commerciale.

Sur la notion de Bien-être la banque a particulièrement conduit ses activités pour le développer en raison particulièrement de la pandémie du COVID. Ainsi elle a eu à cœur de garantir le Bien-être de ses salariés mais aussi de ses partenaires et ses clients en mettant en place des actions pour limiter la propagation du virus. Le groupe a investi dans des technologies pour permettre le travail à domicile et entend garder ce dispositif pour l'après COVID ayant constaté que cela participe au Bien-être des collaborateurs.

**Contextes du recours aux notions de Performance et de Bien-être dans la banque malienne - ECOBANK (Rapport 2019)**



### **Performance**

*« Afin d'améliorer encore la Performance globale de l'entreprise en 2020, nous avons défini un certain nombre de priorités stratégiques en termes de croissance. Notre objectif est de nous développer tout en passant au numérique, en augmentant les dépôts et en renforçant les compétences de nos équipes.*

*ECOBANK cherche à appliquer les normes les plus exigeantes et les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise »*

### **Bien-être**

*« La priorité de ECOBANK est de s'assurer que nous sommes en mesure de répondre aux besoins de nos clients malgré la pandémie, tout en garantissant le Bien-être et la sécurité de nos clients comme de nos salariés. Toutes nos filiales ont activé avec succès notre plan de continuité d'activité en fonction des besoins et des spécificités locaux. »*

Pour la **banque BIM**, le groupe met en avant ses actions en faveur de la performance économique, sociale et environnementale, en effet elle veut créer de la valeur à long terme en valorisant la performance individuelle des employés qui s'avère être un gage d'attractivité et de fidélisation. Pour ce qui concerne la performance environnementale la banque intègre dans ses politiques et stratégies, la maîtrise énergétique avec notamment l'installation de dispositifs à faible débits et met au cœur de ses achats des critères environnementaux et sur tous ses sites et filiales.

En ce qui concerne le Bien-être le groupe met particulièrement l'accent sur la santé, la sécurité des employés en déployant des actions thématiques autour du sport, de l'alimentation mais aussi de lutte contre le tabac et les maladies cardiovasculaires. Le groupe s'engage auprès de tous ses collaborateurs en effectuant des visites médicales et des bilans de santé.

### **Contextes du recours aux notions de Performance et de Bien-être dans la banque malienne - BIM (Rapport 2019)**

#### **Performance**

*« Attijariwafa bank déploie une démarche d'amélioration de sa performance énergétique à travers l'intégration de critères environnementaux dans les achats et la mise en place de différents dispositifs au sein de ses sites. »*

#### **Bien-être**

*« Plusieurs actions sont engagées dans le but de fédérer les collaborateurs autour de ces valeurs et favoriser le Bien-être en entreprise. Elles s'appuient notamment sur des*

*rencontres favorables aux échanges telles que les comités d'exploitation, les comités Groupe et d'autres réunions thématiques avec les dirigeants, les conventions annuelles, les tournées régionales, les petits déjeuners des nouvelles recrues avec le[...]Nous avons également continué de nous impliquer activement en faveur de la santé, du Bien-être des collaborateurs, de leurs développement et évolution »*

Pour la **banque X**, la Performance globale est au centre de sa politique pour faire cela la structure s'engage vers une banque durable comme une nouvelle perspective stratégique. Le groupe entend s'engager et investir dans le volet économique, social et environnemental car ils représentent des leviers essentiels pour assurer la compétitivité et la rentabilité de la structure. Le groupe X compte articuler les intérêts économiques et ceux de ses parties prenantes pour assurer sa performance.

Concernant le Bien-être la banque continue à faire participer ses salariés au développement de leur Bien-être. Pour développer la satisfaction des employés la banque organise des discussions entre les managers et les collaborateurs sur des points qui concernent leur Bien-être et leur permettre aussi d'être force de propositions. La banque a aussi une politique de santé qui consiste à donner un accès aux soins et au sport pour tous les employés. Pour la banque il est essentiel de s'assurer que ses membres puissent avoir un équilibre entre leur vie privée et professionnelle dans une perspective de développement personnelle de ses employées.

**Contextes du recours aux notions de Performance et de Bien-être dans la banque malienne – BANQUE X. (Rapport 2019)**

**Performance**

*« Notre confiance dans une performance exceptionnelle en 2020 est encore renforcée par l'amélioration de la capacité de notre équipe de direction et le programme de transformation actuellement déployé dans l'ensemble de la Banque dans le but d'approfondir nos capacités de banque numérique et de détail, d'accroître notre efficacité opérationnelle grâce à l'effet de levier technologique et, plus important encore, de renforcer nos capacités de gestion des personnes*

*Le Groupe dispose d'un cadre de contrôle établi en ce qui concerne l'évaluation des justes valeurs »*

**Bien-être**

*« La santé et la sécurité de nos employés au travail relèvent de la responsabilité de la Banque ainsi que des employés. X fournit et entretient des locaux, des machines, des systèmes et des processus sûrs pour le lieu de travail. Nous respectons des règles et des pratiques strictes en matière de santé et de sécurité sur le lieu de travail et celles-ci sont explorées et essayées de manière cohérente pour en déterminer l'adéquation »*

Notre analyse comparative des Rapports RSE/DD (2018) des 3 banques françaises du CAC 40 (citer les 3 banques) et des Rapports (2018/2019) des 3 banques maliennes (ECOBANK, BIM et Banque X) nous amènent aux conclusions suivantes, en ce qui concerne :

- les banques maliennes : les références aux notions de Justice/Egalité/Equité sont bien présentes dans leurs Rapports, à l'exception de ceux d'ECOBANK qui ne mobilise pas la notion d'Equité. On note également une utilisation croissante de ces notions entre 2018 et 2019 par les trois banques avec une extension des contextes d'utilisation et une densification des modalités d'utilisation. En effet la fréquence d'utilisation de la notion de justice est passée d'une occurrence en 2018 à 6 en 2019 pour les 3 trois banques ;
- les banques françaises : les références à la notion de Justice sont plus nombreuses dans les rapports RSE/DD des banques françaises du CAC40 que dans ceux des banques maliennes. On note une intégration de plus en plus importante de la Justice et de l'Egalité dans la mise en œuvre des politiques des banques qu'elles cherchent à articuler dans le cadre d'une performance multiaxiale.

Nous allons à présent discuter l'ensemble de nos résultats en lien avec notre hypothèse 1 : *la Justice organisationnelle est une composante de la RSE*

## **9.2 Discussions de l'hypothèse 1 : la Justice organisationnelle est une composante de la RSE**

L'ensemble de notre analyse documentaire, portant sur les Rapports RSE/DD (2018) des entreprises du CAC 40 et sur les Rapports RSE/DD (2018) des 3 banques françaises du CAC 40 et des 3 banques maliennes de notre échantillon (Rapports 2018, 2019), témoigne de la mobilisation des notions connexes de Justice/Equité/Egalité dans les politiques de RSE/DD que ces entreprises mettent en œuvre. Ce résultat nous permet de considérer que notre hypothèse 1

est validée en ce sens que les 3 notions participent désormais pleinement de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques RSE/DD de ces entreprises, soit en référence à des exigences légales sur des thématiques spécifiques (égalité hommes/femmes), ou normatives (ODD, indice d'équité salariale), soit de manière volontaire et assumée par les entreprises qui cherchent alors à en faire les bases des valeurs de leur RSE/DD. Par ailleurs, la relation entre les notions de Justice/Équité/Égalité, établie au plan théorique au travers de notre revue de la littérature, semble trouver une première validation empirique par le fait que certaines entreprises étudiées recourent de façon articulée et combinée aux 3 notions en même temps.

Cette analyse documentaire nous permet de plus d'éclairer deux mots clés de notre raisonnement : ceux de Performance et de Bien-être. En ce qui concerne :

- la **PERFORMANCE** : il est au fondement des politiques RSE/DD de toutes les entreprises, notamment celles du secteur bancaire. Ainsi, les banques françaises mobilisent les trois concepts de justice, Bien-être et performance dans une recherche de développement de leur Performance globale, principalement autour des dimensions sociale et économique. En ce qui concerne les banques maliennes, l'intégration des notions de Justice/Équité/Égalité semble se faire crescendo avec un centrage sur la notion de Justice. Comme pour les banques françaises, la performance est au centre des stratégies des banques maliennes et la mobilisation des notions de Justice/Équité/Égalité paraît constituer un levier important de leur recherche de Performance globale. Ainsi, elles développent des pratiques de RSE/DD à l'égard de leurs parties prenantes et, notamment de leurs salariés, prônant leur volonté de justice et d'équité dans la mise en œuvre notamment de leurs politiques de GRH de rémunération, de gestion de carrière et d'inclusion au sein de l'entreprise. Il convient de préciser que la BIM a créé récemment un département RSE pour élaborer les différents dispositifs et que ses dirigeants, selon nos entretiens (C2DIR5), mettent en avant l'intérêt croissant qu'ils vont porter aux questions de Justice et d'Équité organisationnelle dans le cadre de la mise en place de la RSE. ECOBANK Mali et la BANQUE X n'ont pas de département RSE mais elles bénéficient des politiques mises en place par leur groupe respectif qui possède des services RSE dans d'autres filiales. Les dirigeants de la d'ECOBANK (C1DIR 1 et 5) indiquent qu'il y a une *RSE qui ne dit pas son nom au sein de la structure* du fait notamment des mutations de cadres d'une filiale à une autre, en considérant qu'il est nécessaire de *mettre en place des politiques de GRH intégrant l'équité et l'égalité* ;

- le **Bien-être** : il apparaît avoir une place importance dans les stratégies de gestion des entreprises qui développent des actions très fortes pour le favoriser. Ainsi nous constatons que

les banques françaises de notre étude, la Société générale, le Crédit agricole et la BNP Paribas, développent des actions en faveur d'un environnement de travail qui permet d'articuler le Bien-être des salariés et la Performance de l'entreprise. Concernant les trois banques de notre terrain malien, le BE tient une place très forte dans les politiques RSE des structures en effet ECOBANK, la BIM et la banque X développent des actions managériales pour garantir un Bien-être pour tous les salariés. Pour nos deux terrains français et maliens le Bien-être des salariés est le plus largement développé dans les pratiques sociales avec des actions clairement définies et très nombreuses. Le Bien-être apparaît comme un levier stratégique pour les entreprises en faveur de leur Performance globale. Nos différents entretiens permettent de confirmer l'intérêt pour le Bien-être avec la mise en œuvre notamment de politiques en faveur de l'égalité salariale, la préservation de la santé des salariés, le recrutement (C3DIR2, C1COL4). Ainsi les politiques RSE sont considérées comme une opportunité dans la consolidation des pratiques et des engagements en faveur du Bien-être au travail (C2DIR4).

En conclusion de ce chapitre, nous retenons que notre hypothèse 1 selon laquelle la Justice organisationnelle est une composante de la RSE est validée dans le cadre de notre échantillon, et que ce résultat va dans le même sens que les propositions avancées par certains auteurs, notamment celles d'El Akremi et al. (2006) et de Peretti et Uzan (2011). Notre analyse permet également de vérifier empiriquement la proximité des notions de Justice/Équité/Égalité mise en avant par les travaux d'autres chercheurs dans notre revue de la littérature (Deutsch, 1985 ; Greenberg, 1987, 2010 et Harder, 1992). Enfin, notre analyse documentaire permet de mettre en lien les notions de Justice/Équité/Égalité avec les deux autres mots clés de notre recherche que sont le Bien-être au travail et la Performance de l'entreprise ; les politiques RSE des entreprises inscrivant, le plus souvent explicitement, la mobilisation de la Justice (de l'Équité et de l'Égalité) dans le cadre de leurs politiques de GRH, dans le but d'améliorer le Bien-être de leurs salariés et, partant, d'améliorer leurs contributions à la Performance globale de l'entreprise. Le modèle de RSE/DD qui émerge est donc celui d'une meilleure conciliation des intérêts réciproques des parties prenantes, et plus précisément de ceux des entreprises et de leurs salariés. Nous allons à présent dans le chapitre suivant présenter les résultats selon nos autres hypothèses :

- ✓ *H2: La perception de Justice organisationnelle a un lien positif avec la performance sociale des entreprises socialement responsables.*
- ✓ *H3 : la performance sociale des entreprises socialement responsables contribue positivement à la Performance globale.*

## CHAPITRE 10 : Résultats analyse de données primaires : résultats des entretiens semi-directifs

Dans ce chapitre nous présentons les résultats de nos données issues de nos entretiens semi-directif selon nos variables clés en présentant en premier lieu la perception de Justice organisationnelle puis la perception de Bien-être, la perception de la performance. Nous terminerons ce chapitre en présentant l'analyse des liens entre nos différentes variables étudiées.

### 10.1 Perception de la Justice organisationnelle à travers l'échelle de Colquitt (2001)

Afin d'analyser la perception de Justice organisationnelle de nos répondants nous avons procédé à une analyse de contenu (Bardin, 1993) en nous appuyant sur la théorisation ancrée (Paillé, 1994) avec le recours du logiciel NVIVO (cf. supra p.171). Nos données ont été recueillies à d'un guide d'entretien élaboré autour de l'échelle de Colquitt auprès 3 banques, entre le mois mars et le mois juin 2020, la modalité de passation était en vis-à-vis avec nos 30 répondants.

Nous présentons les résultats obtenus pour chaque banque, puis globalement pour les 3 banques de notre échantillon selon cet ordre : ECOBANK, BIM et la banque X.

#### 10.1.1 Perception de la Justice organisationnelle selon les 3 cas étudiés

##### 10.1.1.1 Perception de la Justice organisationnelle dans le Cas 1 : ECOBANK

Afin de calculer la mesure de la perception de la Justice organisationnelle, nous avons établi les moyennes de la cotation faite par nos répondants à travers l'échelle de Likert de nos données à l'aide du logiciel Excel, puis nous avons établi une représentation graphique avec le logiciel NVIVO qui est présenté selon chaque cas étudié avec les références du verbatim.

Dans le tableau suivant les chiffres représentent la perception indiquée par nos répondants selon chaque dimension de la Justice organisationnelle, classée selon le niveau de mesure Likert allant de : 1 (faible mesure) à 5 (très large mesure). Les chiffres correspondent à la moyenne de la perception pour chaque cas. Nous avons mis en exergue (surlignée) la moyenne la plus forte de la perception de la justice par nos répondants.

**Tableau : Résultats de la mesure de la perception de la JO selon ses 4 dimensions constitutives (Colquitt, 2001) - ECOBANK**

Dimensions	Description
Distributive	5% très large 71% grande

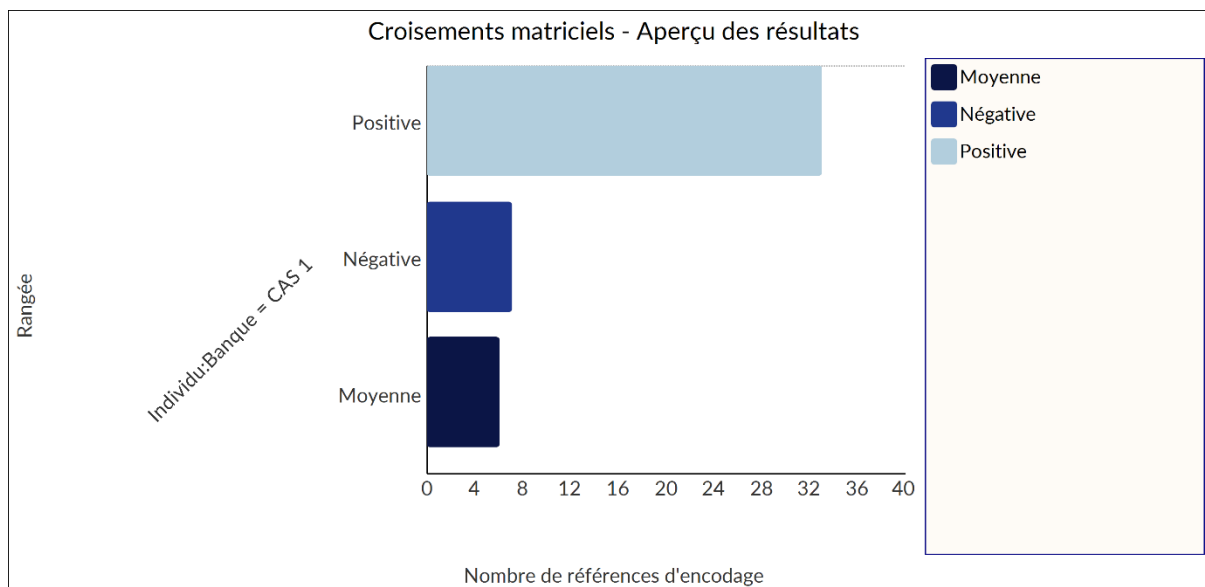
	24% moyenne
<b>Procédurale</b>	17% très large 69% grande 11,5% moyenne 2% faible
<b>Interpersonnelle</b>	80% très large 17,5% grande 2,5% moyenne
<b>Informationnelle</b>	14% très large 66% grande 15,5% moyenne 4,5% faible

A travers ce tableau il apparait que la perception de la Justice organisationnelle par nos répondants est très forte au sein d'ECOBANK en effet les quatre dimensions distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle sont perçues comme très largement ou grandement effective au sein de l'organisation.

Nous présentons les résultats pour chaque dimension de la JO.

#### **10.1.1.1.1 Perception de la dimension distributive de la JO - ECOBANK**

Le tableau suivant représente la perception de la dimension distributive qui désigne la perception de l'individu concernant toutes les rétributions qu'il reçoit pour sa contribution. Nous l'avons obtenu avec l'analyse de notre verbatim par le logiciel NVIVO qui nous permis de faire le croisement matriciel entre les niveaux de perception classés. Ce tableau fait ressortir une comparaison entre le nombre des références de notre corpus correspondant à chaque nœud présent dans la rangée (positive, moyenne et négative). On peut donc lire le nombre de référence qui correspond à chaque niveau de perception.



### **La perception d'une pratique distributive juste chez ECOBANK**

La perception d'une pratique distributive juste chez ECOBANK Nos répondants perçoivent positivement la justice distributive au sein d'ECOBANK car ils considèrent majoritairement à 70 % qu'il existe une bonne adéquation entre les efforts que les salariés fournissent et la rétribution qu'ils perçoivent au sein de la banque. Ils considèrent également que cette adéquation est un moyen pour eux de voir que l'entreprise reconnaît leur valeur et que c'est, en retour, une condition de leur engagement : « *Oui au cas échéant si je vois que ce n'est pas conforme je pars ailleurs ; on n'est pas marié à l'entreprise. Le contrat de travail c'est un accord, si tu estimes que tu n'es pas traité à ta juste valeur, tu pars ailleurs, tu remercies gentiment et tu pars* » (C1COL3). ECOBANK est reconnue en interne (par les salariés et les partenaires sociaux) comme au niveau national par les professionnels du secteur bancaire (association interprofessionnelle et responsables RH des autres structures bancaires) pour la qualité de ses pratiques sociales en matière de rémunération et d'avantages sociaux en faveur de ses salariés.

#### **Extrait de verbatim – Justice distributive - ECOBANK**

(C1DIR5) : « *La dernière enquête de l'APBF en 2018 a démontré qu'on fait partie des meilleures antennes de pratiques sociales quand on regarde un agent ECOBANK a 14 mois de salaires en novembre il a deux salaires et décembre deux salaires et la prime en plus en fonction de la performance au-delà de ça il y a la prise en charge santé à 100% pour l'agent le conjoint et les enfants avec maximum de 4 enfants et possibilité d'évacuation sanitaire. Vous avez une assurance retraite complémentaire qui est basé à la BCEAO où pour les cadres c'est 15% au*



*bout de 10 ans de cotisation vous avez une pension mensuelle à la retraite et ça les agents de ECOBANK ont ça. Et d'autres banques ne l'ont que pour les cadres et les non cadres ils ne l'ont pas ».*

### **Un équilibre entre la contribution et la rémunération**

Un équilibre entre la contribution et la rémunération La contribution aux objectifs de l'organisation pour les salariés est fortement corrélée à la rémunération et même en devient la justification car c'est la question du mérite qui intervient : « *oui et moi j'estime contribuer aux résultats de l'entreprise sinon on ne me garderait pas et mon travail est utile. En retour je reçois un salaire et des primes en fin d'année* » (C1COL2). Les salariés entendent que leur rétribution puisse évoluer en fonction de leur engagement et de leur productivité ; ainsi ils perçoivent bien que la rémunération qu'ils reçoivent doit être équitable au regard du travail effectué : « *Oui bien sur parce que toutes les fois où mon salaire a été revu à la hausse c'est le fruit de mon travail* » (C1COL5). Les dirigeants à contrario lient le rendement et l'implication de leurs salariés à la réussite de la banque ; ainsi le niveau de rémunération jugé important par rapport au niveau national leur paraît être justifié.

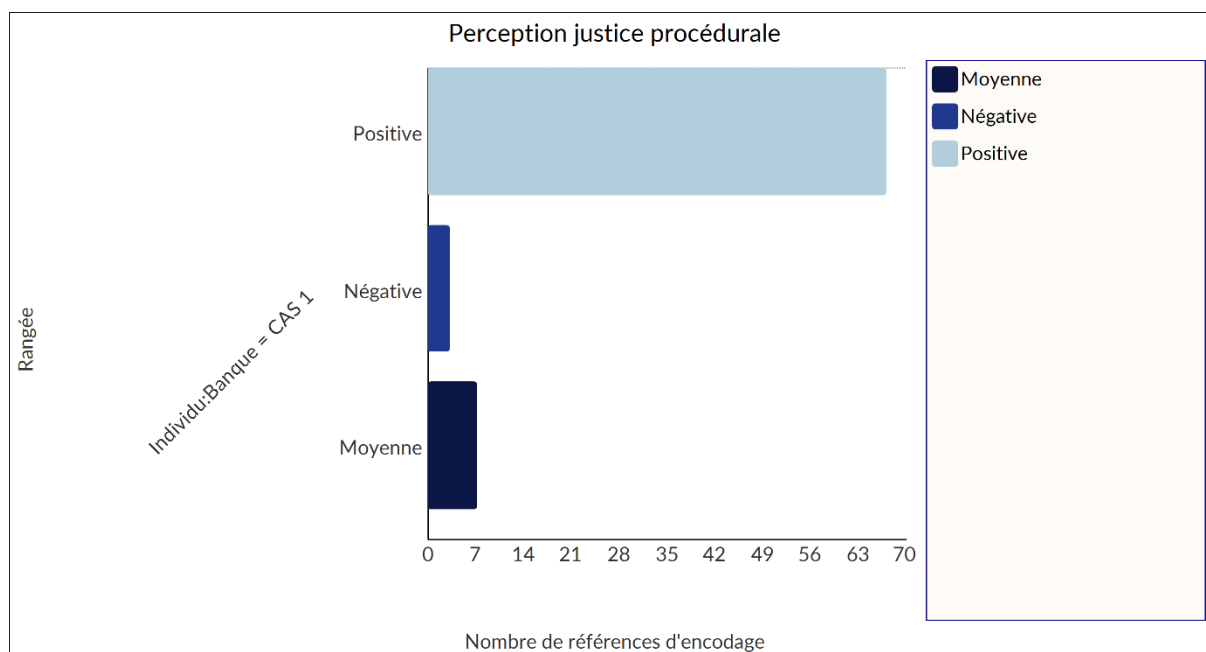
### **Extrait de verbatim – Justice distributive - ECOBANK**

(C1DIR1) : « *Oui ils effectuent quand même le travail parce que c'est quelque chose que vous allez voir ici au Mali on a l'habitude de dire que à ECOBANK on travaille beaucoup ici les résultats de ECOBANK reflète le rendement qu'ils donnent parce que s'ils ne travaillaient pas autant on ne pouvait pas être à ce niveau* ».

La structure ECOBANK compte en son sein des salariés qui ont le sentiment que la justice distributive est bien effective, avec 76% des employés ayant une vision positive dont 5% ont une satisfaction totale en matière de rémunération et 71% qui considèrent qu'il existe un équilibre évident entre leur contribution et leur rétribution et que surtout, la banque développe une politique de primes et de bonus dont les critères sont connus et partagés par tous les salariés. Pour les 24% de salariés qui jugent avoir une satisfaction moyenne de cette équité distributive, cela est généralement dû à une frange d'employés en *front office* qui se jugent lésés par rapport au *back office*. Pour ces employés, les primes et les bonus ne doivent pas être indexés au niveau du poste ou du diplôme mais au niveau réel de la contribution de chaque employé.

### 10.1.1.1.2 Perception de la dimension procédurale de la JO - ECOBANK

Nous présentons à présent les résultats de l'analyse de la perception de la dimension procédurale que Colquitt (2001) définit comme étant l'évaluation faite par les individus du processus qui aboutissent aux décisions prises concernant leur situation dans l'entreprise. Nos résultats ont été obtenus selon la même méthodologie que celle utilisée pour la dimension distributive (cf. *supra p. 206*).



### Procédures équilibrées en co-construction chez ECOBANK

La perception de justice procédurale est très fortement ressentie comme positive au sein d'ECOBANK. En effet, les collaborateurs louent l'attention que leurs dirigeants leur portent en prenant en compte leurs avis et leurs sentiments lors des procédures qui les concernent : « *Oui et il faut reconnaître que c'est une banque qui est à l'écoute de ses collaborateurs. Ils tiennent compte de nos avis* » (C1COL5). Les salariés insistent sur l'importance de cette écoute qui leur paraît être en convergence avec l'intérêt de la banque : « *Oui bien sûr il y a des séances d'échanges, d'évaluation, de formation où ils donnent leurs avis et font remonter des difficultés, c'est une équipe. Seul on va vite mais ensemble on va plus loin, chacun est important* » (C1DIR3). Quelle que soit la procédure, une place est laissée au salarié pour défendre son cas. Il apparaît aussi opportun pour la bonne marche du service d'appliquer de façon homogène les procédures à tous les salariés, quel que soit leur niveau de responsabilité, afin d'assurer un climat social sain dans la banque : « *Oui à tous les salariés, oui il y a une tolérance zéro, c'est-à-dire je ne peux pas être caricatural mais on dit que la force de l'entreprise se trouve dans son maillon supposé, je dis bien supposé, le plus faible car même l'agent du courrier est très*

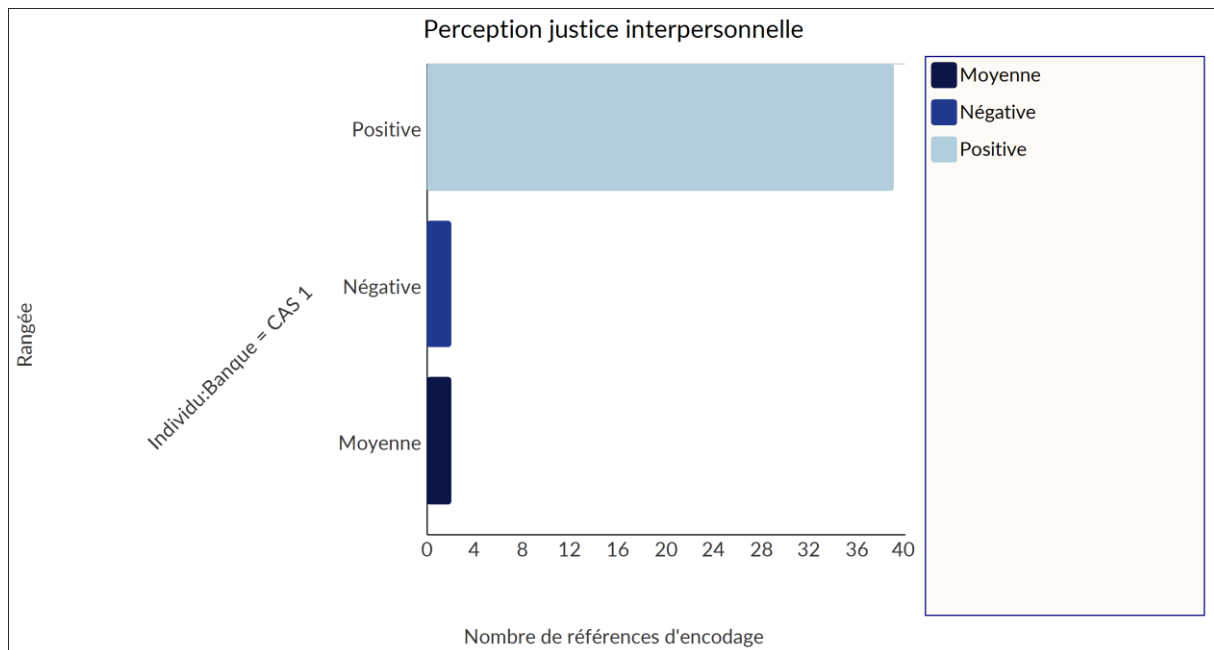
*important dans une banque car c'est lui qui ventile l'information, les réclamations qu'on reçoit ; c'est sur cette base qu'on s'ajuste ; pour peu que le service courrier soit défaillant qu'on a tendance à négliger à minimiser c'est un maillon extrêmement important parce que tout part de là et c'est là l'information vulgarisée » (C1DIR4). Tous, dirigeants ou collaborateurs, reconnaissent que les préjugés n'ont généralement pas cours à ECOBANK dans l'application des procédures. Il en va du professionnalisme et de la rigueur du responsable qui se doit d'être aveugle à tout caractère discriminant : « Oui je crois que l'on ne regarde pas quelle personne est en face avant d'appliquer la procédure ; mais ça ne peut pas être à 100% objectif, on ne peut pas savoir si celui qui applique la procédure n'a pas de petits préjugés quand même. C'est ce qu'on espère en tout cas » (C1COL5). « Oui totalement il n'y a aucune discrimination aucune personne n'est mise de côté on ne fait pas de traitement à la tête du client » (C1COL1). Les procédures sont donc en co-construction car la structure intègre dans sa construction les salariés afin de les adapter au mieux aux différentes situations.*

### **Homogénéité génératrice d'un climat favorable à la coopération**

La perception de la justice procédurale connaît une appréciation générale très positive à hauteur de 86% dont 17% estiment que l'équité ressentie au cours des procédures qui les concernent a une influence positive sur le climat de travail. 69% des employés la situe dans « une grande mesure » parce qu'ils n'ont pas recours forcément à tous les dispositifs que la banque met à leur profit durant les procédures. Pour 11,5%, le sentiment d'équité est dans une « moyenne mesure » car leur perception d'une application homogène des procédures est mitigée ; leur confiance n'est pas totale et ils ont des suspicions de favoritisme. Enfin, 2% des employés ont une faible perception de la justice procédurale, estimant que les possibilités d'appels à la suite des procédures sont certes réellement existantes mais ne seraient pas suivies d'effets concrets. En effet le salarié est autorisé à faire appel des décisions mais pour certains d'entre eux leur recours n'ont aucun impact sur les décisions prises.

#### **10.1.1.1.3 Perception de la dimension interpersonnelle de la JO - ECOBANK**

Nous présentons les résultats de la perception de la dimension interpersonnelle que Colquitt (2001) indique que c'est lorsque le salarié juge équitables le traitement qu'il reçoit de la part de son supérieur. Nos résultats ont été obtenus selon la même méthodologie que celle utilisée pour la dimension distributive (*cf. supra p. 207*).



### **Des relations interpersonnelles empreintes de considération chez ECOBANK**

En ce qui concerne la perception de justice interpersonnelle le consensus est plus qu'évident au sein de la structure que cela soit dans le groupe des collaborateurs et des dirigeants. Ainsi il apparaît un accord sur le traitement que les uns et les autres ont dans leurs différentes interactions. En effet la question de la politesse est considérée comme une culture d'entreprise au sein d'ECOBANK tant elle est les relations en sont empreintes. Et cela devient une obligation pour les dirigeants dans le traitement qu'ils doivent à leurs collaborateurs.

#### **Extrait de verbatim – Justice interpersonnelle - ECOBANK**

(C1COL1) : « *Extrêmement la politesse c'est la lettre d'or à ECOBANK Mali c'est réciproque entre nous* ».

(C1DIR1) : « *Oui politesse gentillesse sourire d'autant plus que nous aux RH c'est le B.A BA. C'est que quel que soit ce que tu as ce que tu fais on est obligé d'accueillir avec ce sourire cette courtoisie, je veux dire tous les mots quoi donc on doit le faire* ».

### **La qualité des relations interpersonnelles source de fidélisation du salarié**

Nos répondants font également une allusion intéressante aux valeurs issues de la culture malienne, en se définissant comme des êtres ayant un fort attachement à la sauvegarde de leur dignité dans les interactions professionnelles : « *Oui la dignité surtout, le malien est fier on ne*

*peut le traiter que dignement sinon il ne travaille pas » (C1COL4). Un traitement sans dignité est tant inconcevable que cela peut amener à remettre en cause l'attachement et l'implication des salariés envers l'organisation. Il appartient aux dirigeants en première ligne d'assurer la dignité des collaborateurs pour préserver leur engagement dans leur travail et dans la réalisation des objectifs : « c'est important quand on est reconnu digne de quelque chose, ça permet d'avoir un certain accomplissement et une certaine motivation, c'est la base. Sans cela on peut démotiver nos collaborateurs et il n'y aura pas de sentiment d'appartenance » (C1DIR2). Aux nécessités de politesse et de dignité vient se rajouter celle de respect. En effet, le respect mutuel est une valeur cardinale de la culture d'ECOBANK et doit être partagé par tous les acteurs, quelle que soit leur position hiérarchique et le type d'emplois qu'ils exercent.*

**Extrait de verbatim – Justice interpersonnelle - ECOBANK**

*(CIDIR5) : « le minimum c'est le respect c'est le préalable à tout relation on est là pour travailler en ensemble on collabore je pense dans la banque ça se fait on n'est pas une organisation où ça va dans tous les sens vous aurez l'occasion de le constater en discutant avec les autres ».*

*(CICOL1) : « sans équivoque on est dans une société où le vivre ensemble c'est le respect de soi et le respect des autres alors on le cultive dans l'entreprise ».*

S'il devait exister un hiatus dans cette perception positive de la justice interactionnelle à ECOBANK, elle porterait sur l'occurrence de certains commentaires dits « inappropriés » ; en effet, certains répondants en reconnaissent l'existence mais considèrent qu'ils sont inhérents à la nature des relations professionnelles qui les lient les uns aux autres et à la diversité des personnalités. Pour la grande majorité d'entre eux, cela n'impacte cependant que très faiblement la qualité des interactions. Les collaborateurs, témoins ou victimes de commentaires « inappropriés », l'imputent ainsi à la conduite des activités.

**Extrait de verbatim – Justice interpersonnelle - ECOBANK**

*(C1COL4) : « De la part de la hiérarchie souvent mais ça me paraît normal quand on prend la taille d'une telle structure avec les humeurs des uns et des autres forcements un jour on peut tomber sur des remarques qui ne font pas plaisir à entendre ».*

Les dirigeants reconnaissent que cela peut leur arriver mais qu'il ne faut cependant pas s'en contenter ; il convient, au contraire, qu'ils modifient impérativement leur comportement, un dirigeant ayant l'impérieuse nécessité de questionner sa pratique et d'en corriger les erreurs.

**Extrait de verbatim – Justice interpersonnelle - ECOBANK**

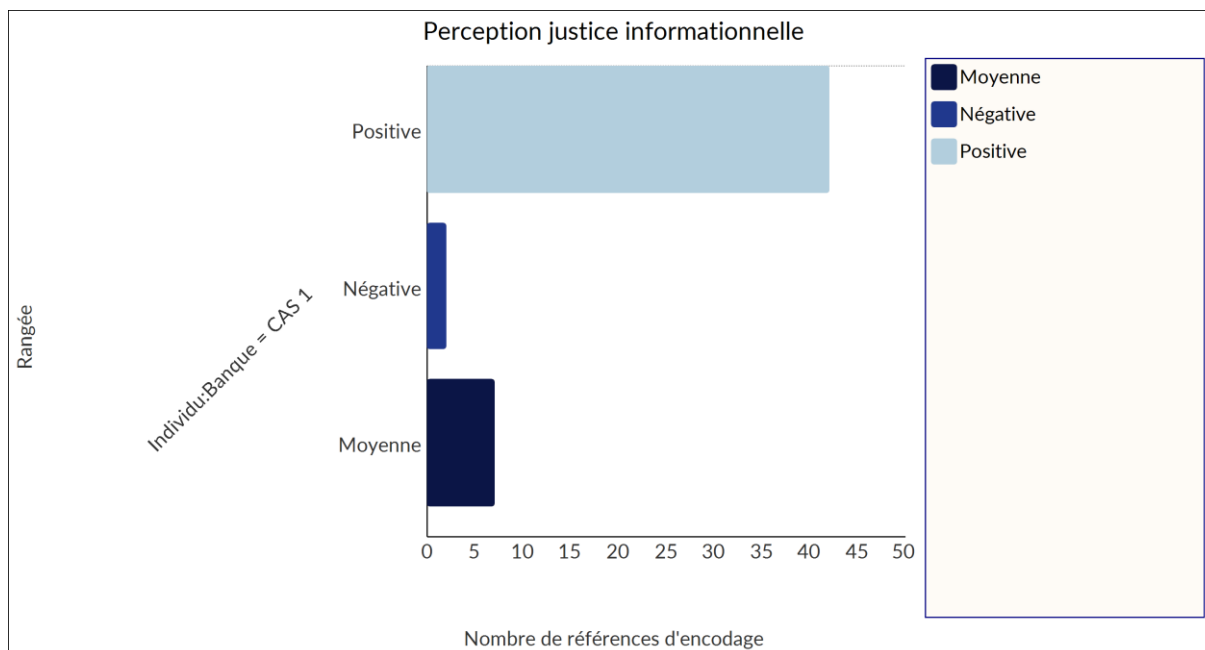
(C1DIR5) : « *Eviter il m'est arrivé des fois d'attirer l'attention de certains managers en disant faites attention ça, ça ne se dit pas. Je sais par exemple dans la revue qu'on avait où il y avait les évaluations du personnel il y a des avis des commentaires du genre malgré la vieillesse malgré la maladie j'ai dit c'est des commentaires que je ne veux pas voir* ».

**Des interactions teintées de grande considération chez ECOBANK**

La perception de la justice interpersonnelle est quasi unanimement perçue comme positive au sein d'ECOBANK. En effet, 97,5% des employés jugent qu'il y a une véritable équité dans les relations entre les salariés et leurs supérieurs ; 80% d'entre eux considèrent que c'est dans une « très large mesure » qu'ils sont très fortement traités avec dignité, respect et politesse ; et pour 17,5% des répondants, c'est dans une « grande mesure », ces derniers indiquant qu'ils n'envisagent aucun manquement important à leur égard lors d'interactions avec leur supérieur hiérarchique. Si 2,5% situent leur perception dans une « moyenne favorable », c'est dû au fait que leur expérience d'écarts de langage est très faible mais lorsque qu'ils se produisent, ils sont corrigés assez vite par la banque.

**10.1.1.4 Perception de la dimension informationnelle de la JO – ECOBANK**

Nous présentons les résultats correspondants à la dimension informationnelle qui concerne l'équité perçue de l'information et des explications de cette information (Colquitt, 2001). Nos résultats ont été obtenus selon la même méthodologie que celle utilisée pour la dimension distributive (*cf. supra p. 206*).



### **Une équité informationnelle vectrice de confiance chez ECOBANK**

Nos répondants développent une perception globalement positive de la justice informationnelle, en considérant que les dispositifs d'information et les pratiques communicationnelles au sein de leur banque sont empreintes de franchise, de clarté et de rationalité. La franchise dans la délivrance des informations est jugée importante afin d'instaurer un climat de confiance entre le supérieur et son collaborateur et un bon climat social au sein de l'ensemble de la banque. Les dirigeants considèrent que l'information est une variable importante dans la conduite des activités et que les dispositifs doivent organiser sa circulation de manière opportune et pertinente.

#### **Extrait de verbatim – Justice informationnelle - ECOBANK**

(C1COL1) : « *Oui dans le domaine dans lequel nous travaillons on est obligé pour susciter la confiance. Le supérieur est responsable de ça* ».

(C1DIR2) : « *Oui tout à fait je dirais qu'il y a une grande transparence, il n'y a pas de barrière. Les infos ne sont communiquées que quand c'est utile pour faire le travail* ».

L'information est considérée ne pas pouvoir souffrir d'approximation et, au contraire même, constituer une base importante pour la réussite des tâches et des activités : « *Oui à notre niveau pour se rassurer qu'ils ont bien compris, on a mis en place une session de travail par téléphone pour essayer de voir le niveau de compréhension de chacun des salariés sur les différentes procédures* » (C1DIR3). Cette explication des procédures doit être non seulement claire mais délivrée de façon raisonnable avec un délai adéquat afin de permettre à chaque salarié de

l'intégrer convenablement. Le supérieur doit vérifier que les membres de son équipe disposent des informations nécessaires à la réalisation des objectifs individuels mais aussi collectifs : « *Oui le peu d'informations qu'il a, il le partage avec nous sans problèmes et nous cache rien ; et je crois correctement expliquées* » (C1COL5).

### **Une distribution de l'information franche et équilibrée**

Les salariés d'ECOBANK ont une perception globale de la justice informationnelle positive à hauteur de 80% ; 14% d'entre eux estiment que les pratiques informationnelles des supérieurs sont équitables ; et 66% des répondants considèrent que c'est dans une « grande mesure » que l'accès à l'information est organisé de façon juste pour tous. Les employés jugent particulièrement franc, rationnel et pertinent leur supérieur qui fait preuve de pédagogie et d'accessibilité au quotidien. Cependant pour 15,5% d'entre eux, l'équilibre dans la circulation de l'information est « moyen » en termes d'effectivité car certains supérieurs manifestent un manque de patience pour fournir des explications et laissent la charge aux collaborateurs d'aider leurs collègues. Ce qui amène 4,5% des répondants à juger que la justice informationnelle n'est effective que dans une « faible mesure » car souvent l'information fournie est peu adaptée au profil de l'individu et à ses besoins réels.

Nous retenons de l'analyse du cas d'ECOBANK que la Justice organisationnelle apparaît bien effective au sein de la structure, en effet toutes les quatre dimensions sont considérées par les répondants comme très favorablement présentes dans les procédures, les interactions et les pratiques managériales.

Nous allons à présent traiter les résultats de notre deuxième cas de recherche, la BIM.

#### **10.1.1.2 Perception de la Justice organisationnelle dans le Cas 2 : BIM**

Dans le tableau suivant les chiffres représentent la perception, indiquée par nos répondants selon chaque dimension de la Justice organisationnelle, classée selon le niveau de mesure Likert allant de : 1 à 5. Les chiffres correspondent à la moyenne pour chaque cas. Nous avons mis en exergue (surligné) la moyenne la plus forte de la perception de la justice par nos répondants.

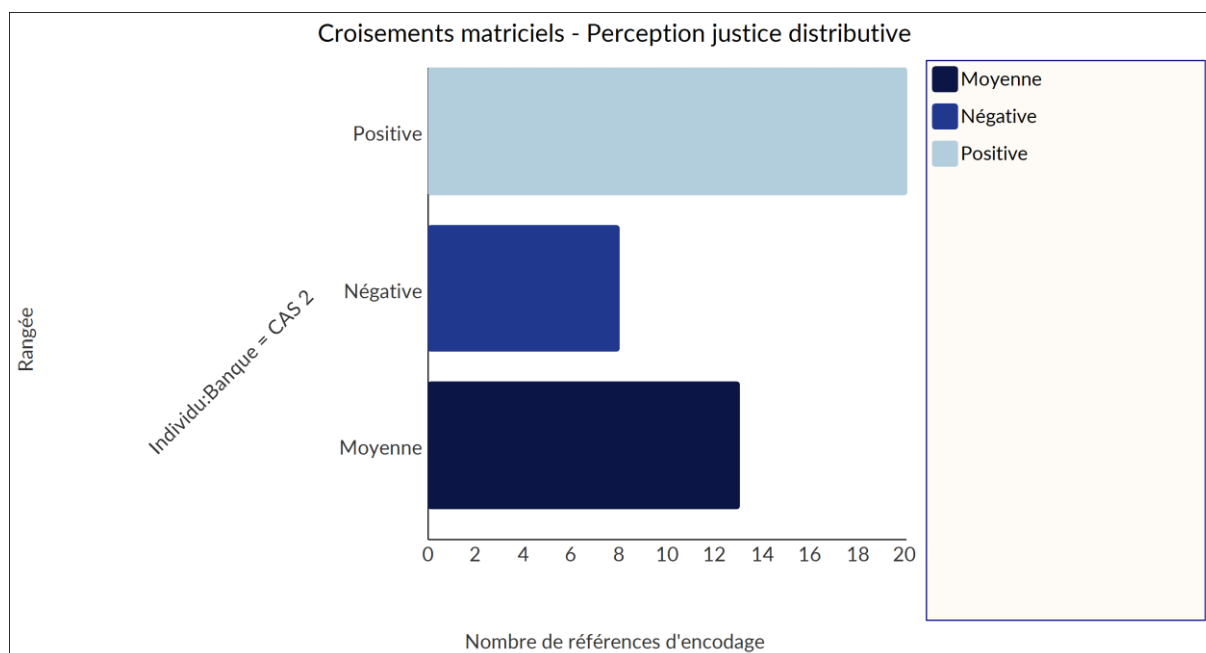
#### **Tableau : Résultats de la mesure de la perception de la JO selon ses 4 dimensions constitutives (Colquitt, 2001) - BIM**



Dimensions	Description
<b>Distributive</b>	7,5% très large 43,25% grande 36,25% moyenne 13% faible
<b>Procédurale</b>	19,75% très large 50% grande 14% moyenne 5,75% faible
<b>Interpersonnelle</b>	70% très large 21,25% grande 8,75% moyenne
<b>Informationnelle</b>	48% très large 40% grande 10% moyenne 2% faible

#### 10.1.1.2.1 Perception de la dimension distributive de la JO – BIM

Nous avons obtenu la perception de la justice distributive avec l'analyse de notre verbatim par le logiciel NVIVO qui nous permis de faire le croisement matriciel entre les niveaux de perception classés. Ce tableau fait ressortir une comparaison entre le nombre des références de notre corpus correspondant à chaque nœud présent dans la rangée (positive, moyenne et négative). On peut donc lire le nombre de référence qui correspond à chaque niveau de perception.



#### Un rapport contribution/rétribution entre équilibre et attentes chez la BIM

Au sein de la BIM, la perception de la justice distributive est entendue comme globalement positive, en effet une part des salariés évalue qu'un équilibre subsiste dans les efforts qu'ils développent et la rémunération qui peut découler de cet engagement.

**Extrait de verbatim – Justice distributive - BIM**

(C2COL3) : « *Oui je suis satisfaite chaque fois on a des augmentations comme les primes plus le salaire et des avantages justes. Je trouve que je fourni beaucoup d'efforts. Je fais mon travail pour qu'on y arrive tous ensemble* ».

Il est considéré par les salariés que la rétribution est équivalente à la contribution cependant les employés ils font apparaitre le besoin d'une augmentation de leur rémunération car le niveau de satisfaction peut ainsi s'améliorer et correspondre plus aux attentes.

**Extrait de verbatim – Justice distributive – BIM**

(C2COL4) : « *Oui c'est équivalent mais il y a toujours de nouveaux projets on a des activités supplémentaires mais la charge de travail est parfaite pendant la période. Et on est gratifié à côté en même temps même si toute personne aimerait que son salaire augmente mais je pense que ça va c'est vraiment équilibré. Je pense que je contribue vraiment aux résultats de la banque parce que je fais mon travail* ».

**Une rémunération plus favorable aux dirigeants chez la BIM**

Considérant qu'il est difficile d'arriver à un équilibre parfait, les employés et les dirigeants trouvent cependant une adéquation entre leur niveau de rémunération et leur travail. Pour une frange des répondants, cette appréciation apparait mitigée en mettant en exergue une injustice sur le niveau de la rémunération liée au statut de certains employés. Une part des employés a bénéficié d'un salaire plus important tout faisant le même travail pour les attirer d'une banque concurrente vers la structure. Et certains employés considèrent que les rémunérations sont inéquitablement réparties selon les efforts fournis. Les dirigeants sont jugés comme recevant plus de rétributions sans contribuer plus aux objectifs de l'entreprise.

**Extrait de verbatim – Justice distributive – BIM**

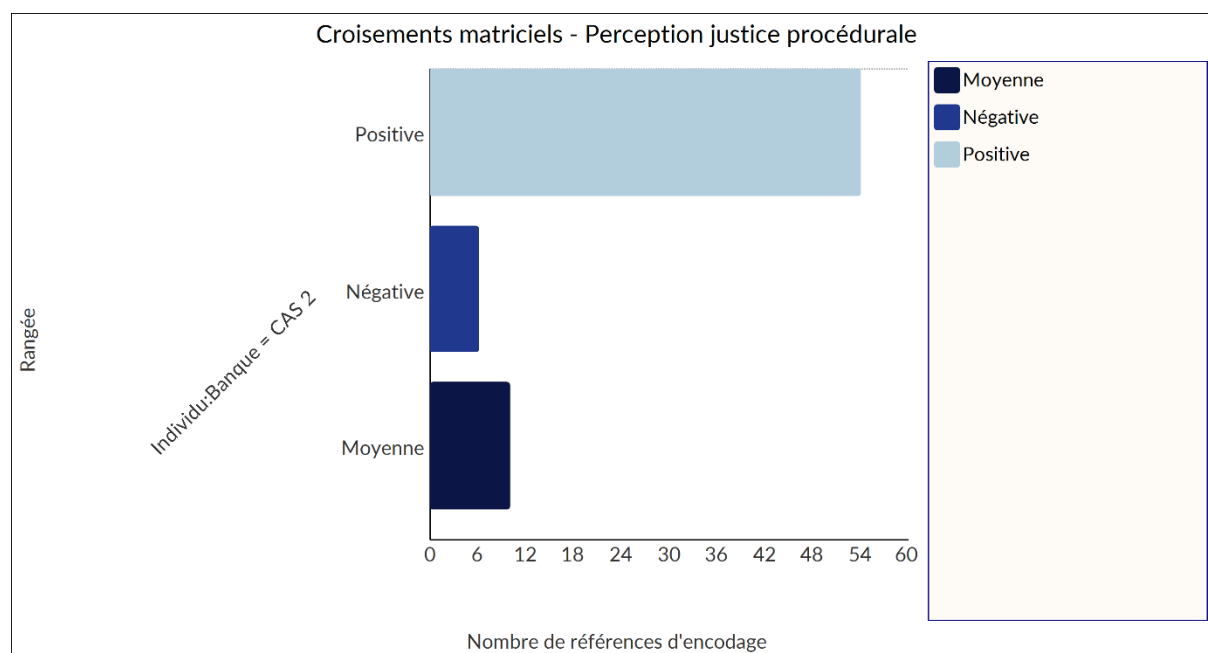
(C2COL5) : « *Non sincèrement c'est la BIM et la BIM se trouve c'est à l'image du dicton ' les gros poissons se nourrissent des petits poissons' tout l'effort c'est en bas de l'échelle et on pourrait bénéficier plus dans les revenus que maintenant* ».

La dimension distributive a un niveau de perception positive général à peine au-dessus de la

majorité avec 50,75% dont 7,5% estiment avoir une satisfaction dans une « très large mesure » du rapport entre leur contribution et leur rémunération. Pour 43,25% des répondants cette satisfaction est dans une « grande mesure » dans la perspective où ils tiennent compte de la situation difficile que la banque a eu à vivre dans le passé. Cependant pour 36,25% des employés, ils ont une évaluation « moyenne » de leur perception car selon eux, il subsiste encore une part d'iniquité même si l'organisation rattrape le déséquilibre au fur et à mesure. Et pour 13% des répondants la justice distributive est faible en raison d'un manque d'équilibre entre les salariés locaux et ceux provenant de la maison mère qui ont un salaire plus élevé à poste pourtant égal.

#### 10.1.1.2.2 Perception de la dimension procédurale de la JO – BIM

La méthodologie que nous employons pour analyser la perception de la dimension procédurale est la même que nous avons présenté pour la dimension distributive (cf. supra p. 216).



#### Des procédures scrupuleusement équitables chez la BIM

La perception de la justice procédurale apparaît comme clairement effective et positive au sein la BIM, en effet pour les salariés leur traitement lors des procédures est non seulement équitable concernant leur cas personnel mais aussi en comparaison avec les autres salariés. Dans le parcours décisionnel concernant un employé, les dirigeants et les supérieurs octroie la possibilité au salarié de pouvoir s'exprimé et même de contester une décision qu'il jugerait contraire à la réalité : « oui on peut s'exprimer quand je ne comprends quelque chose ou je ne

*suis pas d'accord je le dis maintenant on va dire que c'est totalement pris en compte » (C2COL3).*

Le salarié doit être vigilant dans le traitement des procédures qui le concerne car il va y être associé afin de ne pas créer de frustrations. Le fait d'éloigner des procédures toute tentative de préjugés ou de discrimination instaure de la confiance entre les individus, ainsi chaque partie s'implique dans les procédures en toute sérénité : *« ce n'est pas possible dans les procédures c'est comme si tu dis que les lois sont faites pour tel ou tel. Toute discrimination est à son propre encontre ce n'est dans l'intérêt de personne » (C2DIR1).*

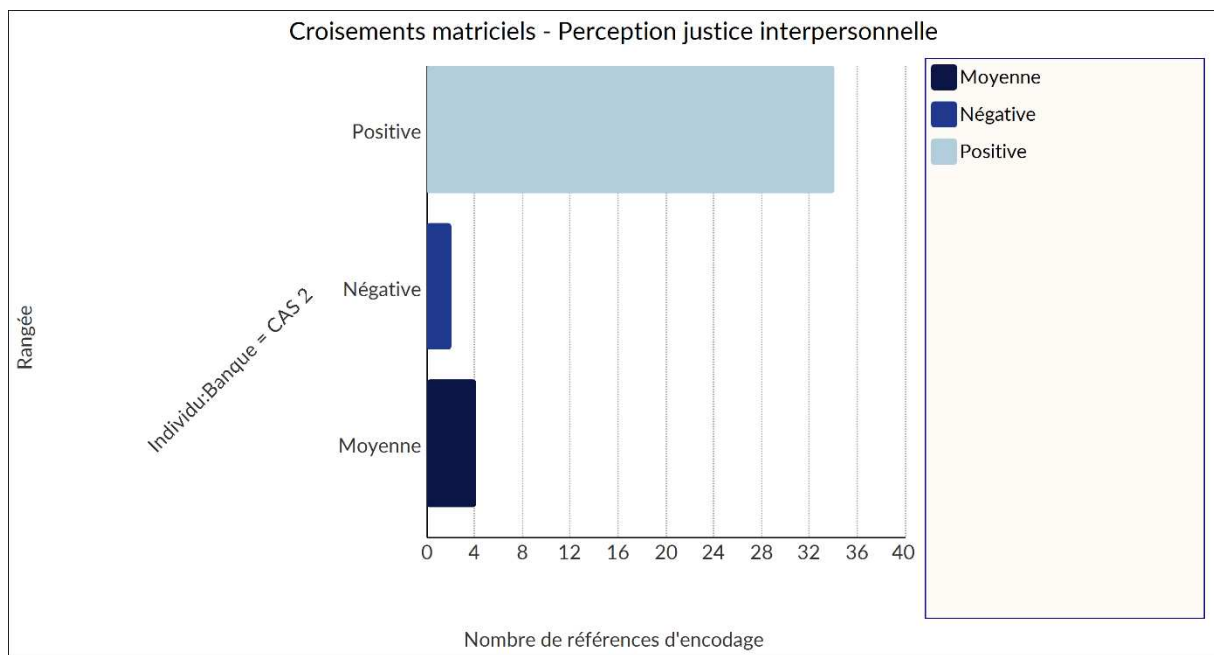
### **Le respect des procédures une valeur d'entreprise chez la BIM**

Le respect des droits des salariés lors des procédures apparait comme un fondement éthique majeur, car les procédures font l'objet de contrôle de la part d'une entité, au sein de la banque, en charge du respect des normes et des règles.

Pour 69,75% des salariés la perception de justice procédurale est effective dans la structure avec 19,75% qui l'estiment être dans une « très large mesure » positive avec une considération des décisions qui les concernent lors des procédures comme étant empreintes d'une réelle équité. Pour 50% des salariés cette équité lors des procédures est dans une « grande mesure » car ils considèrent que la possibilité de défendre leur cas leur est octroyée même s'ils n'en font pas forcément usage. Pour 14% si le niveau est mitigé, cela est dû à certains supérieurs qui feraient preuve de favoritisme dans l'évaluation de certains collègues en leur octroyant des notes dépassant leur réel niveau. De façon très minimal 5,75% les salariés perçoivent que la justice procédurale est inéquitable car ils estiment ils n'ont pas la preuve qu'à chaque fois que les éléments sur lesquels portent les décisions qui les concerne soient justes.

#### **10.1.1.2.3 Perception de la dimension interpersonnelle de la JO - BIM**

La méthodologie que nous employons pour analyser la perception de la dimension interpersonnelle est la même que nous avons présenté pour la dimension distributive (cf. supra p. 216).



### **Des interactions faites de considérations réciproques chez la BIM**

Le niveau de perception de la justice interpersonnelle est largement positif au sein de la BIM, il apparaît sans équivoque que les employés se sentent considérés et valorisés dans leurs différentes interactions avec leur supérieur et leurs collègues. La politesse est une question de réciprocité pour les salariés qui considèrent qu'elle doit être au centre des relations. Pour les dirigeants c'est une obligation de traiter leurs collaborateurs avec respect dans la mesure où cela répond à deux exigences majeures, la cohérence avec les valeurs issues de la culture malienne et l'instauration d'un climat favorable au travail.

#### **Extrait de verbatim – Justice interpersonnelle - BIM**

(C2COL2) : « *Oui on est traité avec politesse moi je le suis avec tout le monde alors je ne permettrais pas qu'on ne le soit pas avec moi* ».

(C2DIR1) : « *Sans cela le travail ne peut pas se faire. J'agis simplement avec la réalité culturelle malienne ici on ne tolère pas le manque de respect que tu sois ou non le patron de quelqu'un* ».

### **La qualité des relations un levier d'engagement et d'adhésion chez la BIM**

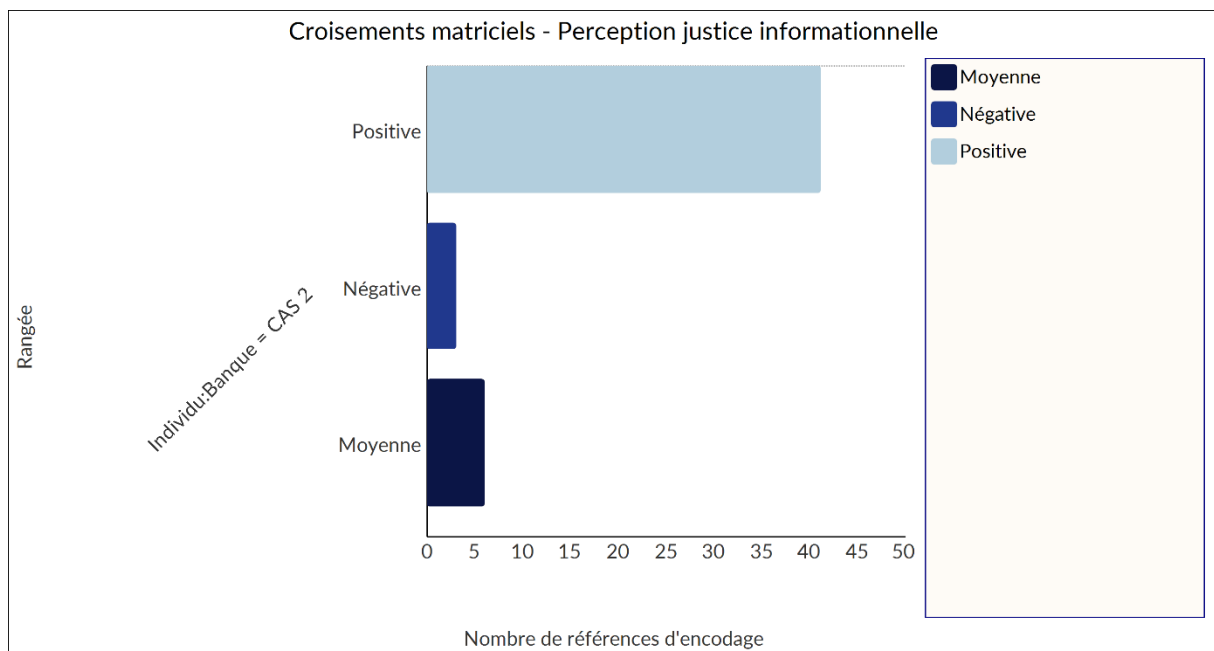
Chacun des individus est dans l'optique de se voir identifié et traité dans la dignité qu'il estime en droit de réclamer sans cela les employés considèrent que leur présence dans la structure peut être remise en question. Pour continuer dans une structure et pour s'engager les salariés

accordent une importance primordiale à la qualité des relations interpersonnelles : « *oui bien sûr on ne peut continuer à travailler dans un endroit si on attaque notre dignité* » (C2COL2).

La justice interpersonnelle apparaît comme la dimension qui a le niveau le plus haut d'appréciation dans la banque avec un niveau à 91,25% dont 70% des salariés l'estiment dans une « très large mesure » comme étant effective au sein de la banque avec le traitement entre respect, politesse et dignité qui est dû à tout un chacun. Selon 21,25% des répondants l'estimation est dans une « grande mesure » du fait que, s'il peut arriver très marginalement certains manquements, ils n'en tiennent pour autant pas compte. Et les 8,75 des employés qui jugent que c'est dans une « moyenne mesure », la justice interpersonnelle, l'octroient à quelques écarts de langage qui peuvent advenir mais le mettent dans le cadre de considérations culturelles comme le « cousinage à plaisanterie » qui libère trop excessivement la parole.

#### 10.1.1.2.4 Perception de la dimension informationnelle de la JO – ECOBANK

La méthodologie que nous employons pour analyser la perception de la dimension informationnelle est la même que nous avons présenté pour la dimension distributive (cf. supra p. 216).



#### Une équité informationnelle comme levier de la collaboration chez la BIM

La justice informationnelle au sein de la BIM apparaît clairement comme effective, les employés considèrent leur accès aux informations comme équitable. En effet les supérieurs organisent non seulement la divulgation des informations, dans le respect de leurs salariés, autant au moment des procédures qui les concernent mais aussi dans la conduite des activités ; car cette dimension informationnelle est considérée comme essentielle à la réussite de leur tâche. Faire office de franchise pour le supérieur est considéré par les collaborateurs comme étant dans l'intérêt des deux parties tout autant qu'expliquer de façon raisonnable et claire les procédures est perçue comme le socle pour construire la collaboration mais aussi permettre à chacun de pouvoir se réaliser et concrétiser les objectifs qui sont fixés.

**Extrait de verbatim – Justice informationnelle - BIM**

(C2COL1) : « *Oui il nous dit sûrement ce qui est utile mais c'est dans l'intérêt de tout le monde si lui il veut être efficace il doit être franc avec ses subordonnés, c'est logique* ».

(C2COL4) : « *Oui ben sur en toute circonstance il le faut car la clarté est nécessaire pour bien collaborer et effectuer un travail utile* ».

Le hiatus qui peut apparaître est situé dans l'adaptation de l'information car il semble que le supérieur considère que cela n'est pas de son ressort et laisse cette tâche aux collaborateurs pour le faire avec leurs collègues en difficultés pour accéder efficacement à l'essence des procédures.

**Extrait de verbatim – Justice informationnelle - BIM**

(C2COL1) : « *C'est vraiment à chacun de se débrouiller mais on peut demander de l'aide pour comprendre quand on ressent le besoin souvent on se rapproche de son collègue plus expérimenté ou qui a les compétences permettant de mieux et vite comprendre les procédures* ».

**Un partage de l'information rationnel et franc chez la BIM**

Pour 88% des répondants la justice informationnelle est bien effective et surtout positive au sein de la banque, ainsi 48% des salariés la jugent comme dans une « très large mesure » réelle, avec le traitement et distribution de l'information que les supérieurs font dans une franchise et une clarté très rationnelle pour conduire efficacement les activités. Encore 40% des répondants estiment qu'il y a une réelle équité dans la dimension de l'information car les dirigeants tiennent compte des besoins afin d'éviter de pénaliser les uns et les autres et leur permettre de réaliser leurs objectifs dans les meilleures conditions. 10% des employés estiment leur perception

comme étant dans « une moyenne mesure » équitable car certains peuvent ne pas recevoir d'explications concrètes et pertinentes des procédures et doivent dans ce cas se référer à leur collègue direct. Une très faible minorité estime que cette équité est à un niveau faible car l'information pour eux n'est pas du tout adaptée au besoin du salarié et à son profil.

Nous retenons de l'analyse du cas de la BIM que la Justice organisationnelle apparaît bien effective au sein de la structure, toutefois bien que majoritairement perçue comme positive la justice distributive est la dimension la présente au sein de la structure.

Nous allons à présent traiter les résultats de notre deuxième cas de recherche, la Banque X.

### 10.1.1.3 Perception de la Justice organisationnelle dans le Cas 3 : Banque X

Dans le tableau suivant les chiffres représentent la perception, indiquée par nos répondants selon chaque dimension de la Justice organisationnelle, classée selon le niveau de mesure Likert allant de : 1 à 5. Les chiffres correspondent à la moyenne pour chaque cas. Nous avons mis en exergue (surligné) la moyenne la plus forte de la perception de la justice par nos répondants.

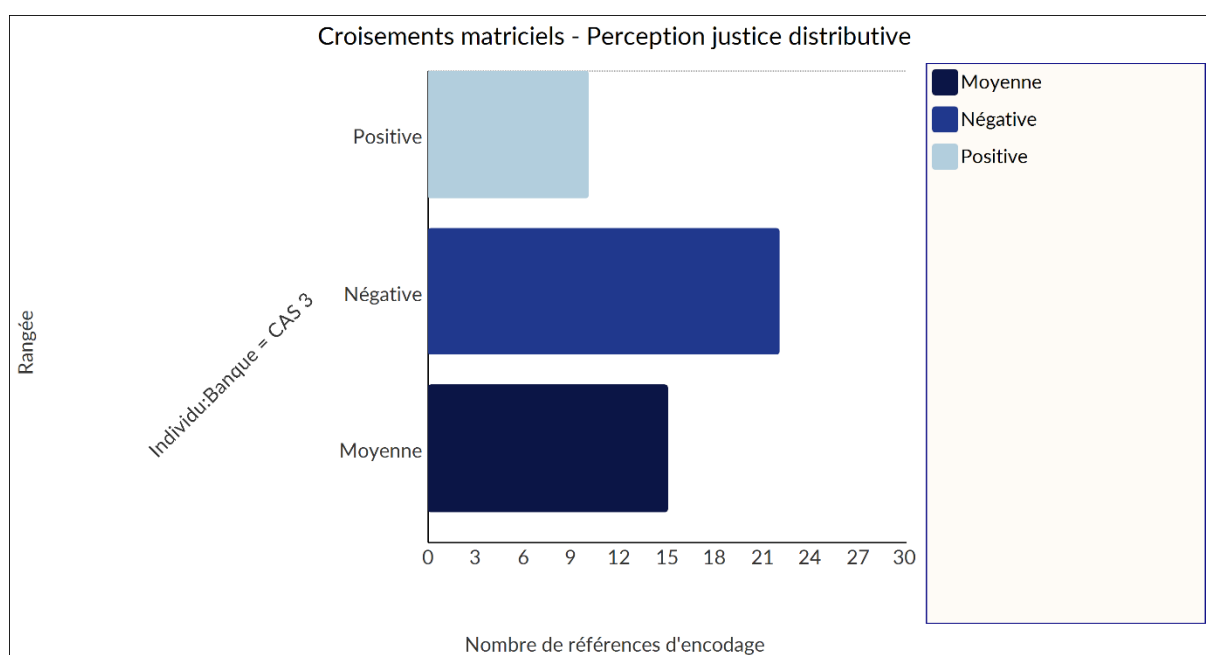
**Tableau : Résultats de la mesure de la perception de la JO selon ses 4 dimensions constitutives (Colquitt, 2001 – Banque X**

<b>Dimensions</b>	<b>Description</b>
<b>Distributive</b>	17,5% très large <b>55% grande</b> 25% moyenne 2,5% faible
<b>Procédurale</b>	24% très large <b>56% grande</b> 18,5% moyenne 1,5% faible
<b>Interpersonnelle</b>	<b>77,5% très large</b> 17,5% grande 5% moyenne
<b>Informationnelle</b>	4% très large <b>78% grande</b> 12% moyenne 6% faible

#### 10.1.1.3.1 Perception de la dimension distributive de la JO – Banque X



Nous avons obtenu la perception de la justice distributive avec l'analyse de notre verbatim par le logiciel NVIVO qui nous permis de faire le croisement matriciel entre les niveaux de perception classés. Ce tableau fait ressortir une comparaison entre le nombre des références de notre corpus correspondant à chaque nœud présent dans la rangée (positive, moyenne et négative). On peut donc lire le nombre de référence qui correspond à chaque niveau de perception.



### **Un rapport contribution/rétribution en déséquilibre chez la banque X**

Au sein de la banque X la perception de la justice distributive est considérée par les employés comme étant déséquilibrée avec des efforts qui dépassent la rémunération qu'ils en retirent. Ainsi pour certains salariés, la situation bien que compréhensible du fait de la jeunesse de la banque et d'une rentabilité qui ne s'est pas faite encore jour, il peut y avoir une certaine lassitude et frustration ressenties due au retard que prend leur juste rétribution surtout pour être à la hauteur de leur investissement.

#### **Extrait de verbatim – Justice distributive – Banque X**

(C3COL3) : « Non bien sûr que ce n'est pas équilibré et pour tout le monde dans la banque. Au début c'était normal parce que c'était le lancement mais on continue à beaucoup travailler et ce qu'on a en retour est moins important que dans les autres banques ».

### **Une iniquité de rémunération justifiable chez la banque X**

Pour certains salariés autant la situation est bien compréhensible et ils mettent plutôt en avant le challenge que représente le défi du lancement d'une structure complexe telle qu'une banque et ils voient en cela une compensation dans leur manque à gagner : « *oui je pense parce que les postes sont très bien définis et les tâches aussi donc chacun y voit ce qu'il apporte. Si on parle de rémunération compte tenu de la situation je pense qu'on peut dire que c'est assez juste* » (C3COL1). Il y a cependant une nécessité pour l'entreprise de tenir compte de cette frustration qui s'instaure malgré la forte implication dont font preuve les salariés, afin de ne pas engendrer une démotivation trop généralisée au sein de la banque.

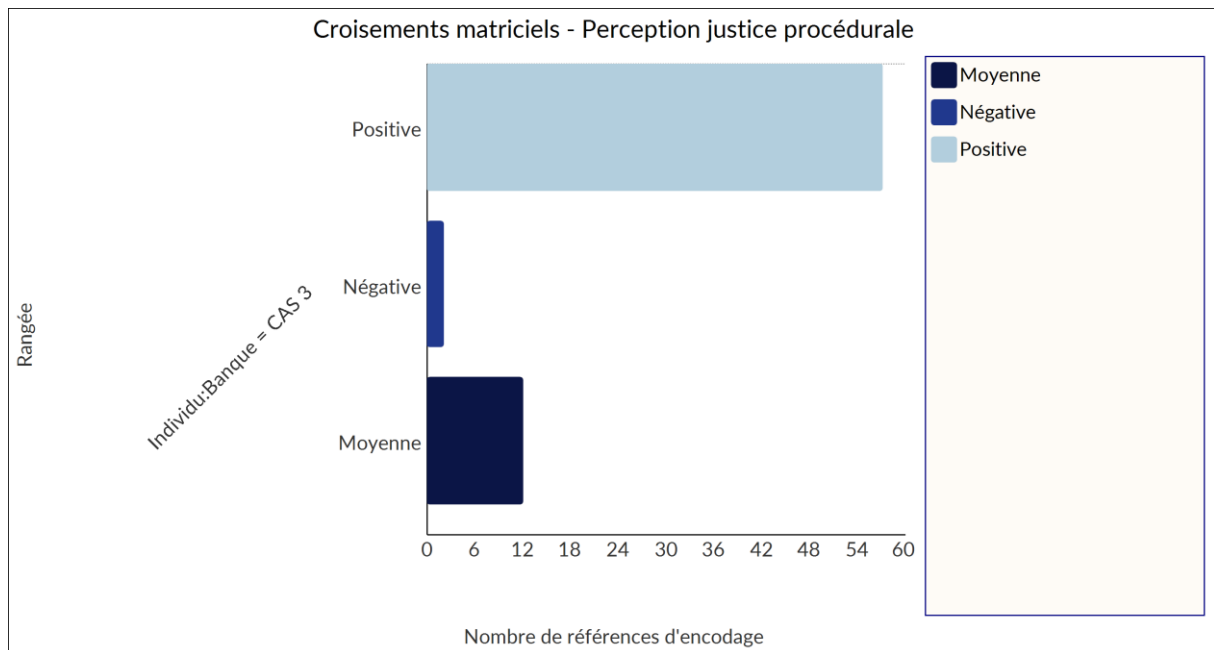
**Extrait de verbatim – Justice distributive – Banque X**

(C3DIR3) : « *Les évaluations passées tout le monde a fourni des efforts mais le volume de certains départements est plus important que d'autres et fournissent plus d'effort sans pour autant atteindre les objectifs malgré la forte implication. Un exemple sur le service informatique qui un des plus sollicité parce que quand une banque est dans sa phase d'implantation le service informatique est plus sollicité et mise en contribution. Alors on peut dire pour eux ils n'ont pas encore récolté le fruit de leur travail. Ça dépend aussi si on leur donne tous les moyens pour travailler, est ce qu'ils sont dans les bonnes conditions ou pas* ».

Seulement 12,5 % des salariés perçoivent la justice distributive comme effective dans une « grande mesure » et en faveur de ceux qui ont un statut de dirigeant. Selon 37,5% des répondants l'équité pour les rétributions est dans une « moyenne mesure » avec une attente en faveur d'un rééquilibrage induit grâce à la rentabilité de la banque. Cependant 47,5% des salariés ont une satisfaction dans une « faible mesure » de leur rémunération.

**10.1.1.3.2 Perception de la dimension procédurale de la JO – Banque X**

La méthodologie que nous employons pour analyser la perception de la dimension procédurale est la même que nous avons présenté pour la dimension distributive (cf. supra p. 223).



### **Un processus de prise de décision équilibré chez la banque X**

Les employés de la banque x ont une perception plutôt largement positive de la justice procédurale dans l'organisation, l'adhésion au processus décisionnel et aux critères est plus qu'évidente. En effet les salariés font état d'une libre expression dont ils font usage afin de défendre leur position afin d'aboutir à la décision la plus équilibrée à la suite des procédures ; et ils louent aussi cette possibilité supplémentaire de pouvoir revenir sur une décision déjà prise en cas de désaccord.

La banque apparaît efficacement structurée en termes d'organisation pour construire une entreprise basée sur des pratiques justes

#### **Extrait de verbatim – Justice procédurale – Banque X**

(C3COL2) : « *Durant les procédures bien sûr on nous sollicite durant tout le processus. Avant qu'une décision ne soit prise notre sujet on tient compte de notre avis. Nous avons la possibilité de discuter avec nos managers quand nous ne comprenons une situation* ».

Le salarié s'inscrit donc dans une structure où la culture est d'avoir des pratiques d'équité et où le top management entend cette équité comme une valeur intrinsèquement liée à la conduite de leurs activités.

#### **Extrait de verbatim – Justice procédurale – Banque X**

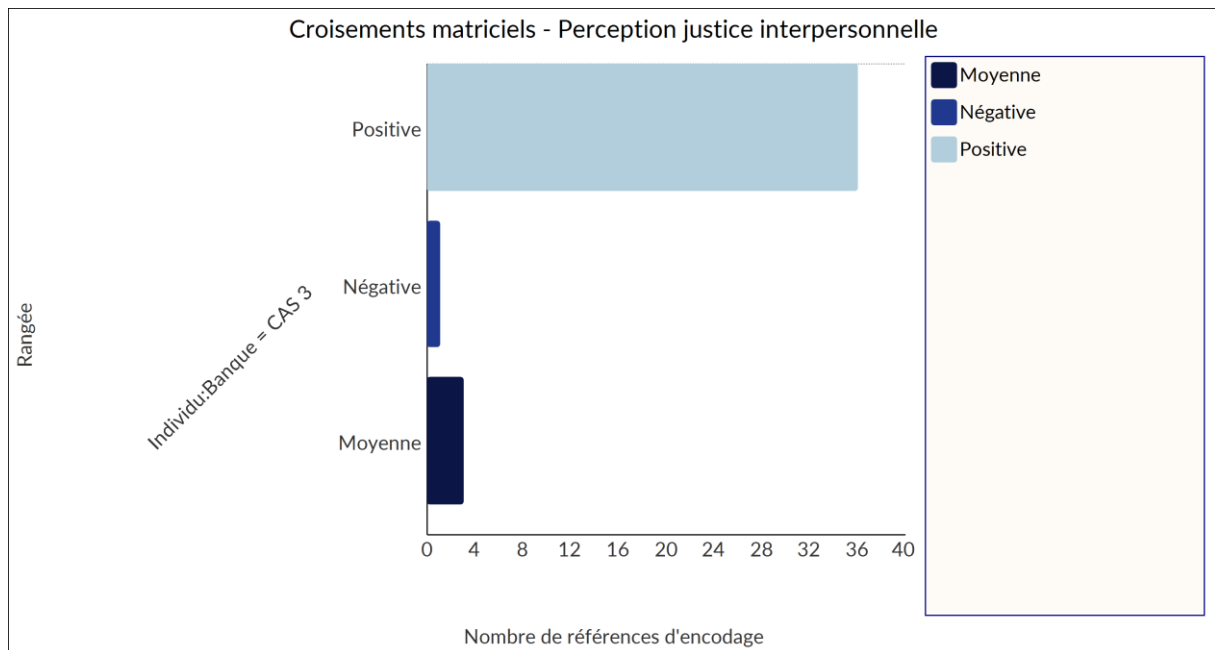
(C3DIR5) : « *Oui je confirme je ne regarde pas la tête du client, du salarié je veux dire peu importe comment il est et ce qu'il est, il mérite que je le respecte en tant que professionnel et j'estime que cela doit être le cas pour tout le monde* ».

### **Des procédures justes pour une rémunération future équitable chez la banque X**

La banque élabore une structure avec des fondements de pratiques managériales équilibrées qui auront comme résultante, espérée par les dirigeants et les salariés, une rémunération à la hauteur de la contribution de tous en s'appuyant sur des procédures dites justes. Les aspirations sont fortes pour chacune des parties qui voit comme perspective favorable, une future banque prospère sur le marché malien. Selon 80% des salariés de la banque X les procédures sont conduites avec une véritable équité, ainsi pour 24% c'est dans une « très large mesure » qu'ils considèrent que toutes les décisions qui les concerne sont justes et équilibrées. Pour 56% des répondants cette perception d'équité est dans une grande mesure car ils ont une réelle opportunité de participer aux procédures qui les concerne et ainsi avoir un impact sur leur destin dans la banque. Pour 18,5% des salariés, s'ils reconnaissent qu'il y a une équité procédurale cela est cependant atténuée par le manque d'impact réel sur les résultats issus des procédures, car la situation économique de la banque ne leur permet pas d'avoir une rétribution en conséquence de la reconnaissance qu'ils ont à la suite des procédures. Pour 1,5% des employés qui ont une faible perception de cette justice, ils expriment une patience qui est arrivée à son terme pour récolter le fruit de leurs efforts alors ils ne voient plus de justice dans les procédures ou tout du moins non plus de réel sens pour eux.

#### **10.1.1.3.3 Perception de la dimension interpersonnelle de la JO – Banque X**

La méthodologie que nous employons pour analyser la perception de la dimension interpersonnelle est la même que nous avons présenté pour la dimension distributive (cf. supra p. 223).



### **Une équité à travers une articulation des valeurs d'entreprises et une culture nationale chez la banque X**

Au sein de la banque X l'effectivité de la justice interpersonnelle apparaît comme sans équivoque, les interactions entre les individus s'inscrivent dans un cadre empreint d'égards et de considérations qui amène un climat favorable à une réelle collaboration fructueuse. Pour chacun des répondants il y a non seulement un traitement empreint de politesse, de respect et de dignité mais aussi une affirmation de la nécessité de ces valeurs dans toute interaction humaine et particulièrement professionnelle. Il semble que les employés donnent une priorité absolue au respect qui leur ait dû et de mettre en cohérence avec leur identité personnelle et nationale.

Cet attachement à ces valeurs peut impacter les employés au point de définir l'implication et la fidélisation à la structure.

#### **Extrait de verbatim – Justice interpersonnelle – Banque X**

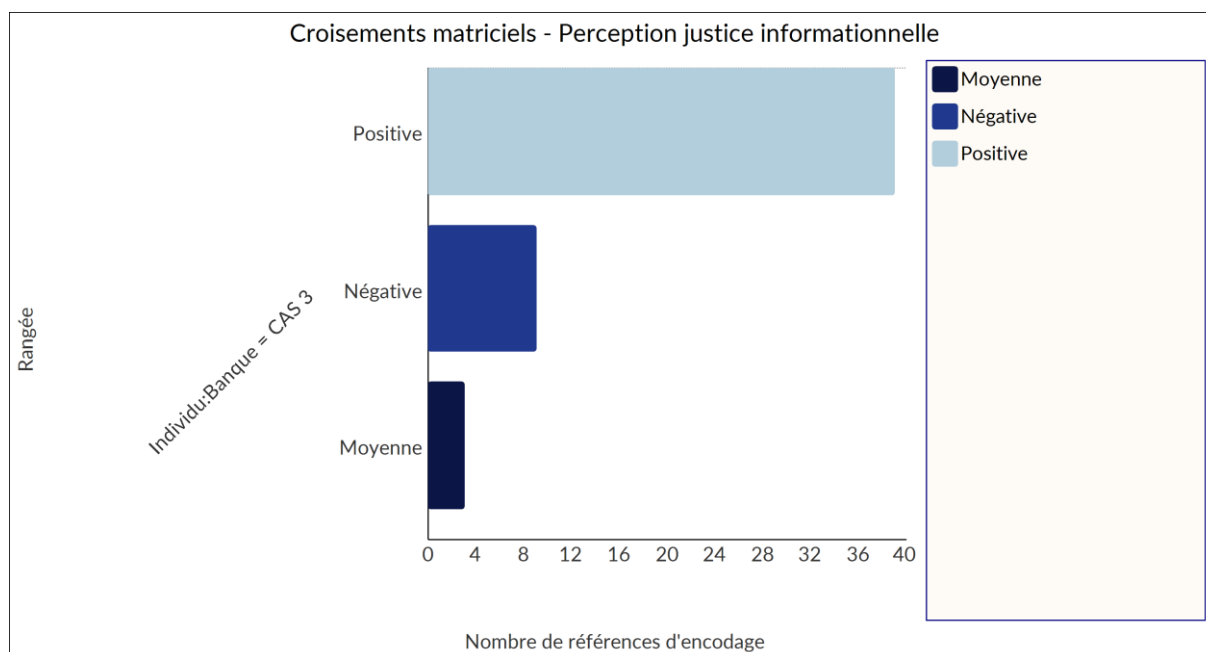
(C3DIR2) : « *Le respect c'est mutuel entre nous, on fait attention à ne pas se vexer les uns et les autres. Je ne peux rabaisser les gens, juste parce que je suis leur chef ça n'a aucun sens. Au Mali tu prends les gens comme ils sont en leur témoignant de la considération* ».

(C3COL5) : « *Oui sans traitement avec dignité je ne vais pas au travail. Moi personnelle je suis impulsive, si tu ne me traite pas bien je ne te traiterai pas bien. Comme on dit tout homme est à l'image de dieu. On est traité avec dignité et ça aide à tenir et accepté d'attendre d'avoir un jour le fruit de nos efforts* ».

La justice interpersonnelle est perçue presque de façon unanime comme étant effective au sein de la banque X avec 95% des salariés qui ont une appréciation positive. Selon 77,5% des employés cette équité dans les interactions, qu'ils ont avec les supérieurs ou leurs collègues, est dans une « très large mesure » car le respect, la politesse et la dignité sont continuellement présentes dans toutes leurs relations. Selon 17,5% des répondants, c'est dans une « grande mesure » que le traitement interpersonnel est juste car si les relations sont particulièrement agréables et faites dans une considération respectueuse et mutuelle, il faut cependant pour certains salariés ne pas faire apparaître leur nature trop franche qui pourrait heurter leurs collègues. Cependant pour 5% des salariés s'ils arrivent à minorer leur perception cela est dû à une expérience rare où certaines paroles ont pu être blessantes à leurs égards mais reconnaissent que cela est loin d'être une pratique courante.

#### 10.1.1.3.4 Perception de la dimension informationnelle de la JO – Banque X

La méthodologie que nous employons pour analyser la perception de la dimension interpersonnelle est la même que nous avons présenté pour la dimension distributive (cf. supra p. 223).



#### Une équité comme levier de coopération chez la banque X

La justice informationnelle au sein de la banque X connaît une considération de la part des employés comme étant une réalité au sein de leur structure et très majoritairement pour les salariés. Dans un regard factuel les collaborateurs louent le caractère franc dont font preuve leurs supérieurs au moment des transmissions des informations et la clarté des explications qu'ils peuvent avoir pour appréhender au mieux les procédures : « *absolument pour la bonne conduite des activités pour le respect de procédures et des normes. Sans sincérité ça aura de l'impact sur la performance de l'entreprise* » (C3COL2). Pour la structure, la maîtrise des activités, la distribution juste de l'information font partie de leur culture d'entreprise et donne comme mission aux managers de la placer au centre de la conduite des activités et des missions pour construire le bon fonctionnement de l'entreprise mais aussi un climat collaboratif favorable

**Extrait de verbatim – Justice informationnelle – Banque X**

(C3DIR3) : « *Évidemment les informations à destination du salarié, tiennent compte de son profil. Savoir délivrer une information est une vraie compétence à valoriser. Il s'agit d'adapter aux missions de l'individus bien sur lorsqu'on travaille dans deux services différents on n'a pas les mêmes besoins d'information alors c'est au responsable de savoir qu'elle est l'information pertinente qui doit être délivrée* ».

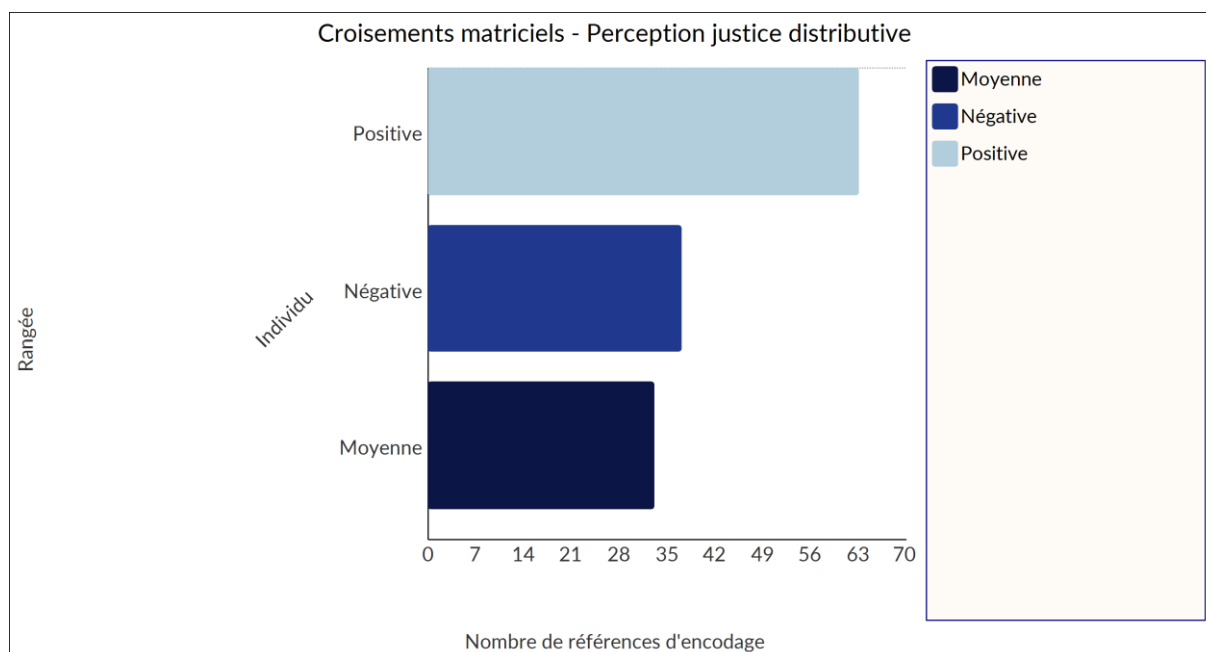
La justice informationnelle, pour les employés de la banque X, est reconnue être une réalité par 82%, ainsi ils font état d'un accès à l'information avec une cohérence et une pertinence très importante. Les supérieurs ont à cœur de rendre rationnelle et claire leur distribution de l'information. Pour 12% des employés, qui ont une perception de cette équité dans une « moyenne mesure » même si les supérieurs font preuve de franchise, il arrive que certains manquent à ce devoir qui devient alors pénalisant pour certains collaborateurs. Tandis que 6% des employés ont une estimation faible de l'accès juste à l'information car ils s'estiment ne pas être pris en compte dans leur particularité en termes de profil et de besoin.

### **10.1.2 Présentation inter cas : perception de la notion de Justice organisationnelle à travers l'échelle de Colquitt**

#### **10.1.2.1 Perception de la dimension distributive de la JO**

Nous avons obtenu la perception de la justice distributive avec l'analyse de notre verbatim par le logiciel NVIVO qui nous permis de faire le croisement matriciel entre les niveaux de

perception classés. Ce tableau fait ressortir une comparaison entre le nombre des références de notre corpus correspondant à chaque nœud présent dans la rangée (positive, moyenne et négative). On peut donc lire le nombre de référence qui correspond à chaque niveau de perception.



### **Un secteur avec des pratiques de rémunération équilibrées et justes**

Les employés du secteur bancaire ont généralement un sentiment de justice dans la distribution des revenus au sein des organisations de notre terrain. Aussi les pratiques communes en matière de rémunération rencontrent une satisfaction auprès d'une grande majorité des salariés qui font état d'un équilibre entre leur contribution et leur rétribution. Le travail et les efforts fournis par les employés sont valorisés par les organisations dans la mesure où les bonus et les primes complètent le salaire afin de reconnaître un engagement de la part du salarié. Les banques présentées dans notre recherche assurent une équité salariale auprès de leurs salariés qui sont rémunérés en fonction de leur rendement et de leur engagement dans les missions qui leur sont confiées.

#### **Extrait verbatim**

(C1COL2) : « *Oui ça dans l'ensemble ça va, à la fin du mois et en fin d'années les résultats sont acceptables. Nous avons non seulement des bonus mais à ECOBANK nous sommes payés 14 mois* ».



(C2COL1) : « *Oui clairement quand on regarde les transferts, la satisfaction du client, les commissions que nous percevons et autres cela est évident que nous contribuons beaucoup à la bonne santé financière de la banque* ».

### **Une rémunération comme levier d'engagement**

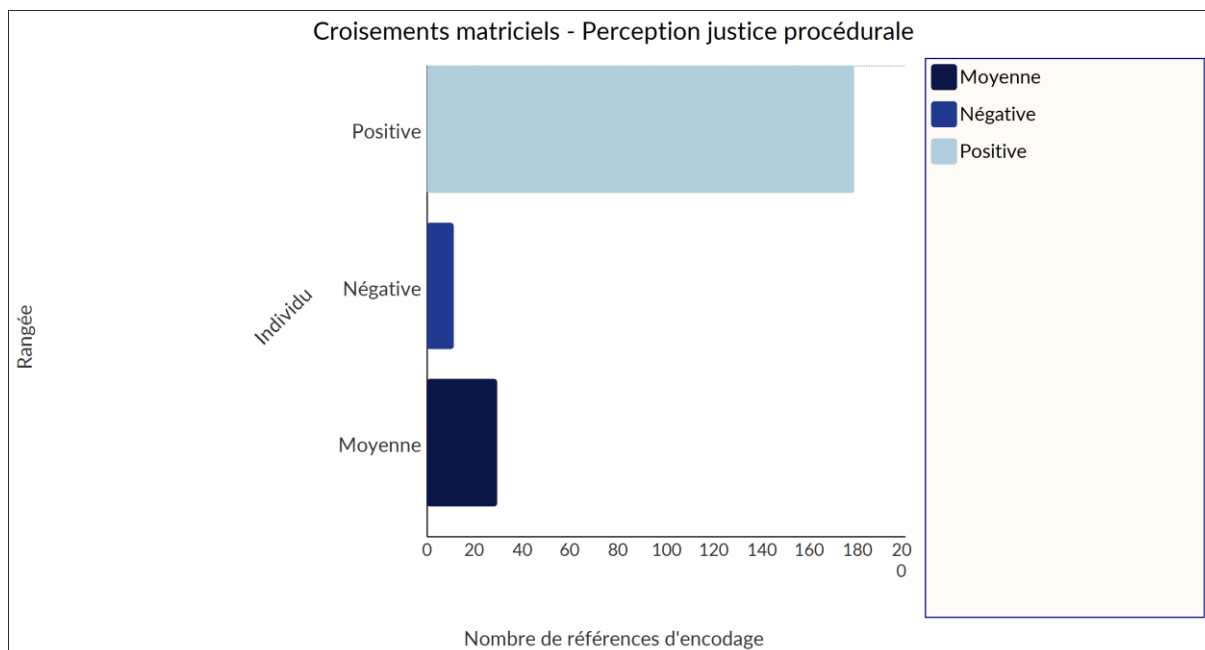
Les pratiques et les politiques salariales au sein des cas 1 et 2 sont clairement empreintes d'équité tant au niveau du salaire que des primes avec une volonté de produire de la motivation et de l'engagement pour les employés. Cependant il subsiste un écueil pour le cas 3 où l'équité dans la rémunération est jugée de façon négative car les efforts sont particulièrement importants pour les employés qui assurent une contribution importante mais qui ne retrouvent pas une récompense de l'investissement qu'ils fournissent. Ainsi beaucoup d'employés estiment qu'ils sont désavantagés par rapport aux employés du secteur bancaire malien et, en particulier par rapport à ECOBANK qui semble davantage valoriser l'engagement de ses salariés.

#### **Extrait verbatim**

(C3COL3) : « *On bien sûr que ce n'est pas équilibré et pour tout le monde dans la banque. Au début c'était normal parce que c'était le lancement mais on continue à beaucoup travailler et ce qu'on a en retour est moins important que dans les autres banques* ».

### **9.1.2.2 Perception de la dimension procédurale de la JO**

La méthodologie que nous employons pour analyser la perception de la dimension procédurale est la même que nous avons présenté pour la dimension distributive (cf. supra p. 231).



### **Des procédures entre écoute et liberté d'expression**

Il y a une appréciation fortement positive et pratiquement unanime de la justice procédurale au sein de nos banques étudiées ; en effet, les salariés s'accordent sur l'effectivité de l'équité des décisions qui sont prises durant tout le parcours. Les desideratas des salariés sont pris en compte tant ils ont une expression libre durant leurs procédures mais aussi en ayant la possibilité de modifier une décision prise. L'écoute du salarié est une pratique courante et commune pour les banques ainsi qu'un traitement homogène et sans préjugé de tous les individus dans l'application des procédures. Pour chacun, la détermination de son revenu résulte de procédures fondées sur des principes d'équilibre et d'équité entre les employés en fonction de leurs contributions et de leurs réalisations.

#### **Extrait verbatim**

(C1COL5) : « *Oui et il faut reconnaître que c'est une banque qui est à l'écoute de ses collaborateurs. Ils tiennent compte de nos avis* ».

(C2DIR1) : « *Il ne peut y avoir de disparités, pas d'exceptions sinon on se confronte à la sanction donc oui c'est oui c'est appliqué de la même manière pour tous* ».

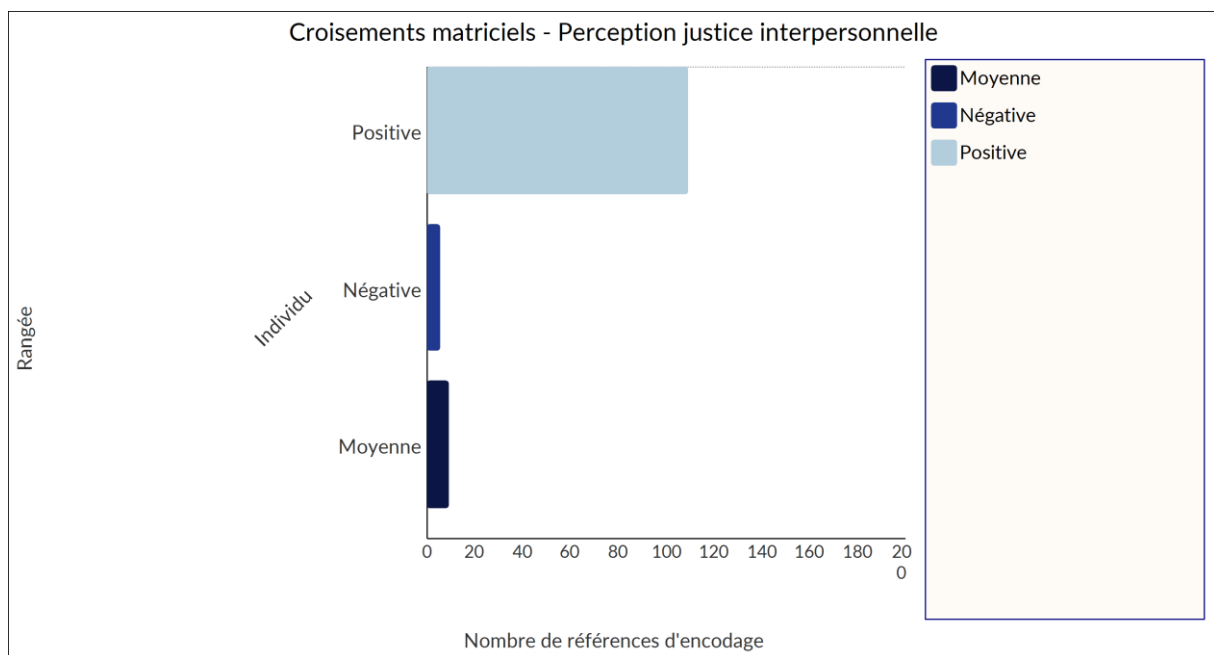
### **Une équité en faveur de l'adhésion aux politiques de l'entreprise**

Les décisions favorables ou défavorables qui sont prises sont considérées acceptables car elles ne souffrent d'aucun biais dans leur application. Le rôle du supérieur est ainsi valorisé car il est le garant de cette équité en traduisant les valeurs de l'entreprise dans son management et en répondant aux attentes des salariés dans la reconnaissance de leur valeur ; il assure la

convergence entre les deux parties vers des objectifs communs : « oui je crois oui, par exemple pour les évaluations il y a des objectifs, on fait un point sur les objectifs entre l'évaluateur et l'évalué et on signale quand on n'est pas d'accord et c'est pris en compte » (C3COL2).

### 10.1.2.3 Perception de la dimension interpersonnelle de la JO

La méthodologie que nous employons pour analyser la perception de la dimension interpersonnelle est la même que nous avons présenté pour la dimension distributive (cf. supra p. 231).



### Un traitement équitable levier d'engagement et de valorisation

Les relations interpersonnelles au sein des banques sont clairement considérées comme étant équitables et justes par les employés. Les supérieurs traitent sans équivoque leurs collaborateurs avec politesse, dignité et respect d'autant plus que ces valeurs sont considérées comme prioritaires par les employés pour maintenir leur engagement vis-à-vis d'une organisation. Le traitement interpersonnel apparaît comme le lieu de convergence de l'identité culturelle nationale et de celle de l'entreprise. L'équité dans le traitement interpersonnel constitue un levier important en faveur de l'engagement des salariés qui considèrent qu'un manquement à leur dignité justifie un départ de l'entreprise de leur part ; cette perception est d'autant plus factuelle qu'elle est exprimée autant par les collaborateurs que par les dirigeants. Les supérieurs démontrent dans leurs pratiques managériales un juste traitement entre les différents

collaborateurs en instaurant un climat de travail qui favorise une coopération et un investissement des uns et des autres.

#### Extrait verbatim

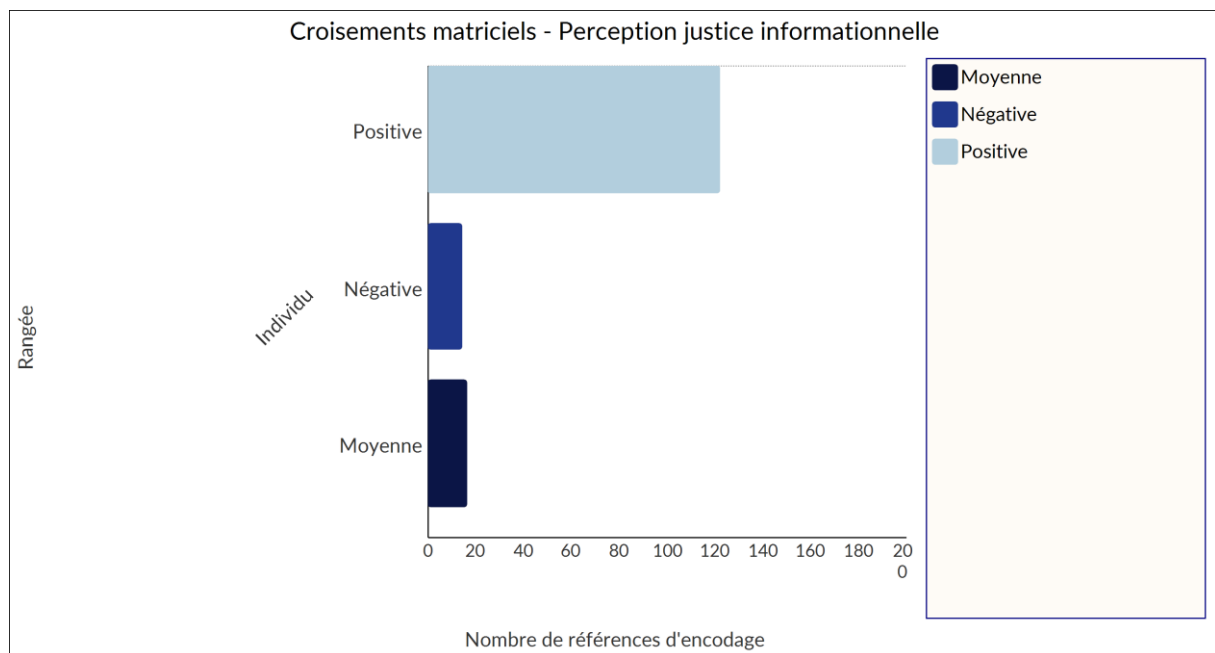
(C1COL1) : « Sans équivoque on est dans une société où le vivre ensemble c'est le respect de soi et le respect des autres alors on le cultive dans l'entreprise ».

(C3COL3) : « Oui, nos dirigeants font vraiment des efforts pour parler aux agents avec politesse lorsqu'ils nous expliquent, ou quand ils nous donnent le travail qu'il y a à faire ».

Toutes les banques ont ainsi les mêmes pratiques et approches de valorisation de l'individu en soignant les relations entre le supérieur et ses subordonnés mais tout en restant dans une configuration de relation hiérarchisée : « oui certainement les moments d'autorité n'excluent pas le respect. Il faut faire attention à son langage pour ne pas blesser les autres. Si on veut être respecté il faut respecter en premier » (C2DIR5).

#### 10.1.2.4 Perception de la dimension informationnelle de la JO

La méthodologie que nous employons pour analyser la perception de la dimension interpersonnelle est la même que nous avons présenté pour la dimension distributive (cf. supra p. 231).



#### Une équité génératrice de confiance et de coopération

Pour les employés des banques les pratiques de leurs supérieurs dans la distribution de l'information sont équilibrées et justes. En effet les dirigeants ont recours à une grande franchise et de la clarté dans les explications des procédures : « *absolument pour la bonne conduite des activités, pour le respect de procédures et des normes. Sans sincérité ça aura de l'impact sur la performance de l'entreprise* » (C3COL2). Ce comportement est particulièrement apprécié par les collaborateurs dans la mesure où cela constitue un levier de confiance dans les rapports entre les supérieurs et les subordonnés. L'équité dans l'information est d'autant plus importante pour les salariés qu'elle participe de leur motivation et de leur désir d'engagement, mais plus encore, parce qu'elle permet d'éviter les frustrations qui pourraient advenir dans les situations de discrimination. Instaurer une équité informationnelle est le moyen d'assurer la convergence des intérêts de l'organisation, des collaborateurs et des dirigeants ; elle permet de fluidifier la conduite des activités et de construire une collaboration efficiente pour l'atteinte des objectifs. Instaurer une équité informationnelle est le moyen d'assurer la convergence des intérêts de l'organisation, des collaborateurs et des dirigeants, en effet elle permet de fluidifier la conduite des activités mais une collaboration efficiente à l'atteinte des objectifs.

#### **Extrait verbatim**

(C1DIR1) : « *Oui s'il y a un doute les collaborateurs n'hésite pas à venir vers nous afin qu'on soit plus explicite et faire montre de plus de pédagogie s'il y a un point que mon collaborateur ne comprend pas il vient me voir il y a une obligation d'information de la hiérarchie vis-à-vis des collaborateurs du haut vers le bas par contre elle peut être l'objet du bas vers le haut dans le sens d'une remontée d'informations pour que la hiérarchie s'ajuste et délivre la bonne information* ».

Chaque supérieur dans le management de son équipe s'assure de l'adhésion aux procédures et de leur compréhension afin de garantir un résultat commun : « *oui il nous dit surement ce qui est utile mais c'est dans l'intérêt de tout le monde ; si lui il veut être efficace il doit être franc avec ses subordonnés, c'est logique* » (C2COL1).

Dans cette partie nous avons présenté les résultats de l'analyse de la perception de la Justice organisationnelle de nos trois cas étudiés ECOBANK, BIM et la banque X ainsi que notre analyse inter-cas.

Nous allons à présent détailler les résultats concernant notre variable médiatrice le Bien-être au travail.

## 10.2 Perception du Bien-être au travail à travers l'échelle de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011)

Ce chapitre est structuré afin de présenter les résultats de l'analyse de la perception Bien-être au travail selon les cinq dimensions qui constituent l'échelle de mesure de Gilbert et al., (2011) dans cet ordre : l'adaptation au travail, l'épanouissement, le sentiment de compétence, la reconnaissance et la volonté d'engagement.

### 10.2.1 Perception de la notion de Bien-être au travail selon les 3 cas étudiés

Nous présentons l'analyse des données issues de nos entretiens semi-directifs concernant le Bien-être selon chaque cas étudié : ECOBANK, BIM et la banque X.

#### 10.2.1.1 Perception du Bien-être dans le Cas 1 : ECOBANK

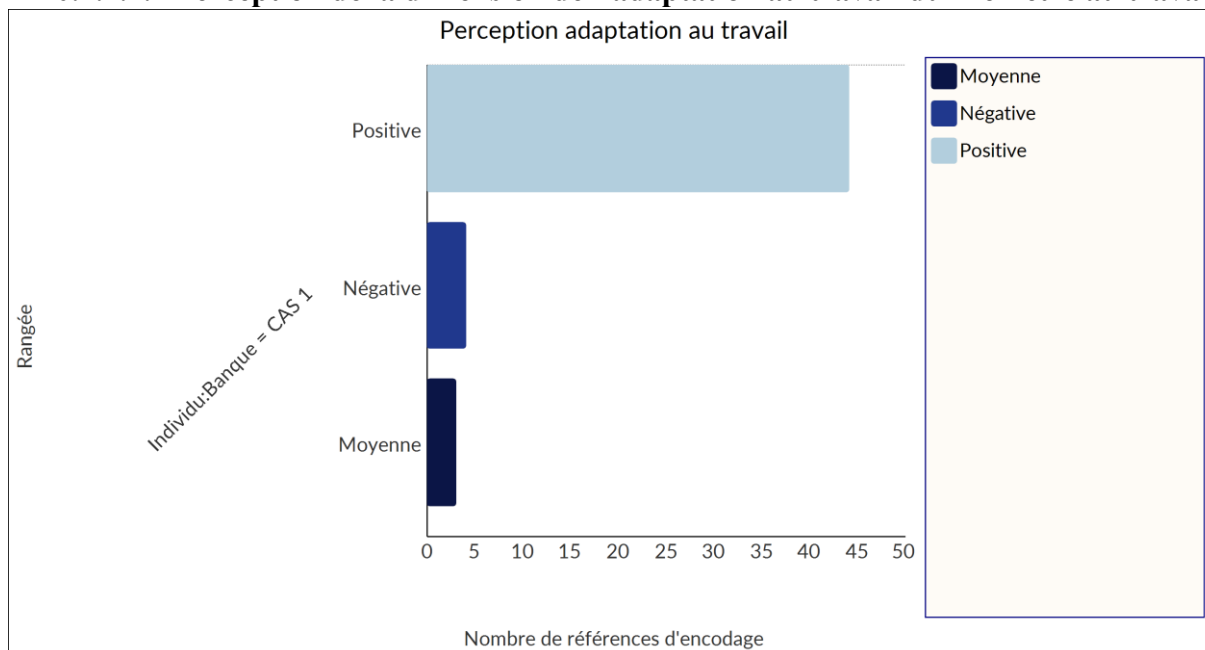
Dans ce chapitre nous exposons les résultats de la perception du Bien-être au travail de notre premier cas ECOBANK selon les dimensions de l'échelle de Gibert et al., (2011).

Dans le tableau suivant les chiffres représentent la perception indiquée par nos répondants selon chaque dimension de la Justice organisationnelle, classée selon le niveau de mesure de Likert allant de : 1 (aucune mesure) à 5 (très large mesure). Les chiffres correspondent à la moyenne de la perception pour chaque cas. Nous avons mis en exergue (surligné) la moyenne la plus forte de la perception de la justice par nos répondants.

**Tableau : Résultats de la mesure de la perception du Bien-être au travail selon ses 5 dimensions constitutives (Gilbert et al., 2011) – ECOBANK**

Dimensions	Description
Adaptation	24% très large 54% grande 20% moyenne 2% faible
Epanouissement	26% très large 50% grande 22% moyenne 2% faible
Compétence	18% très large 62% grande 20% moyenne
Reconnaissance	14% très large 48% grande 38% moyenne
Engagement	28% très large 60% grande 12% moyenne

### 10.2.1.1.1 Perception de la dimension de l'adaptation au travail du Bien-être au travail



#### Une adaptation en lien avec un fort climat de confiance

La perception des répondants de notre échantillon apparaît très clairement positive dans la mesure où les salariés jugent qu'ils apprécient très fortement la collaboration qu'ils ont les uns avec les autres et considèrent que cela participe à l'instauration d'un climat respectueux : « *Oui j'apprécie énormément et je ne suis pas la seule ; déjà en voyant la qualité de la collaboration que nous entretenons, cela dénote du respect que nous avons les uns envers les autres* » (C1COL1). Ce sentiment est soutenu par les dirigeants ; il permet aux salariés de profiter agréablement de la relation de travail qu'ils partagent avec leurs collègues ; c'est un climat largement partagé dans l'organisation. Cette ambiance permet de créer un climat de confiance jugé capital dans la pratique, de par la nature exigeante des métiers de la banque.

#### **Extrait de verbatim – Adaptation au travail – ECOBANK**

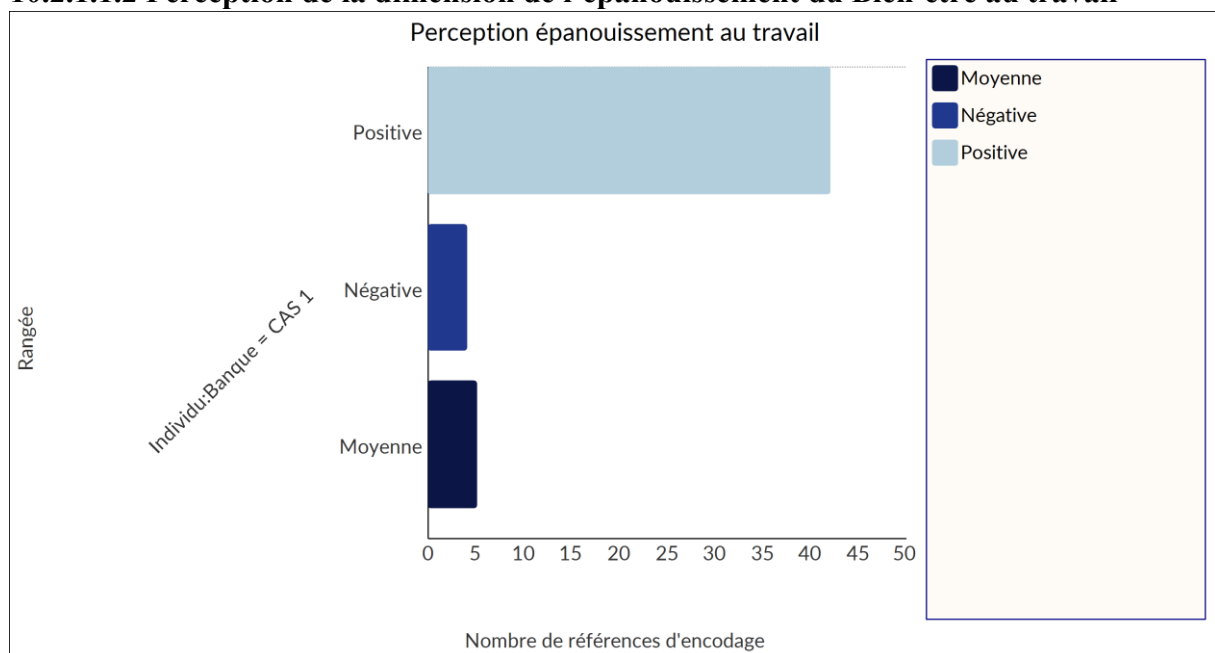
(C1DIR3): « *Oui il est agréable de travailler les uns avec les autres parce que ça sort au moment des sessions d'évaluation on leur demande leur feed-back. Ça ressort qu'ils apprécient la collaboration* ».

(C1DIR4) : « *On dans une activité qui est extrêmement hiérarchisée assez normée, l'activité bancaire qui ne saurait prospérer sans confiance. L'un des maîtres mots dans la banque c'est quoi, quelle est la fonction première d'une banque c'est collecté des ressources et octroyer du crédit, crédit ça vient du mot credere en latin et credere veut dire la confiance s'il n'y a pas de confiance tu ne peux pas prospérer dans l'activité bancaire* ».

## Une collaboration pour la réalisation des objectifs

Il est naturel pour les uns et les autres de construire une ambiance de travail favorable à l'adaptation des uns et des autres car il serait impossible pour chacun des employés de travailler ensemble à la réalisation des objectifs : « *Bon je ne pourrais pas dire à 100% mais sur le plan professionnel, évidemment bien sûr, et c'est normal car on ne pourrait pas collaborer sans cela* » (C1COL3). Dans leur appréciation générale de l'adaptation au travail les employés ont une perception très fortement positive à hauteur de 78% de nos répondants ; 24% estiment dans une « très large mesure » vivre des relations positives dans leurs différentes interactions ; 54% d'entre-deux jugent cette expérience dans une « grande mesure » positive. 20% des salariés ont une appréciation « moyenne » de leur adaptation car l'entente peut être bonne avec les collaborateurs et moins bonne avec les dirigeants, ce qui produit une évaluation mitigée pour cette proportion. Seulement 2% des répondants ont une appréciation « faible » de leur adaptation au travail.

### 10.2.1.1.2 Perception de la dimension de l'épanouissement du Bien-être au travail



## Un environnement stimulant

Les salariés expriment un sentiment d'épanouissement très fort et positif au sein d'ECOBANK, en mettant en avant leur amour et leur fierté pour leur métier. Cette dimension épanouissante est générée par le caractère particulièrement stimulant et excitant que le métier de banquier produit chez les employés de par les responsabilités qui leur sont confiées mais également par le dépassement de soi qu'il faut pour accomplir les activités : « *Ça l'est tellement qu'on frise la cardiopathie, c'est la coordination entre l'esprit et le corps, je cherche toujours à améliorer les choses, à comprendre ; c'est palpitant vraiment* » (C1COL2). La satisfaction et la réalisation



de soi que les salariés peuvent ressentir a trait au sentiment de fierté que ce métier produit chez eux au niveau personnel, mais aussi vis-à-vis de la société car au Mali le travail bancaire bénéficie d'une appréciation et d'une vision positive. De nombreux maliens considèrent qu'il n'est pas donné à tous de pouvoir faire ce métier qui est considéré comme une consécration professionnelle : « *Ah là oui je suis très fière et aux yeux de la société oui car au Mali être banquier fait partie des métiers les plus respectés* » (C1COL1).

### **Un travail significatif**

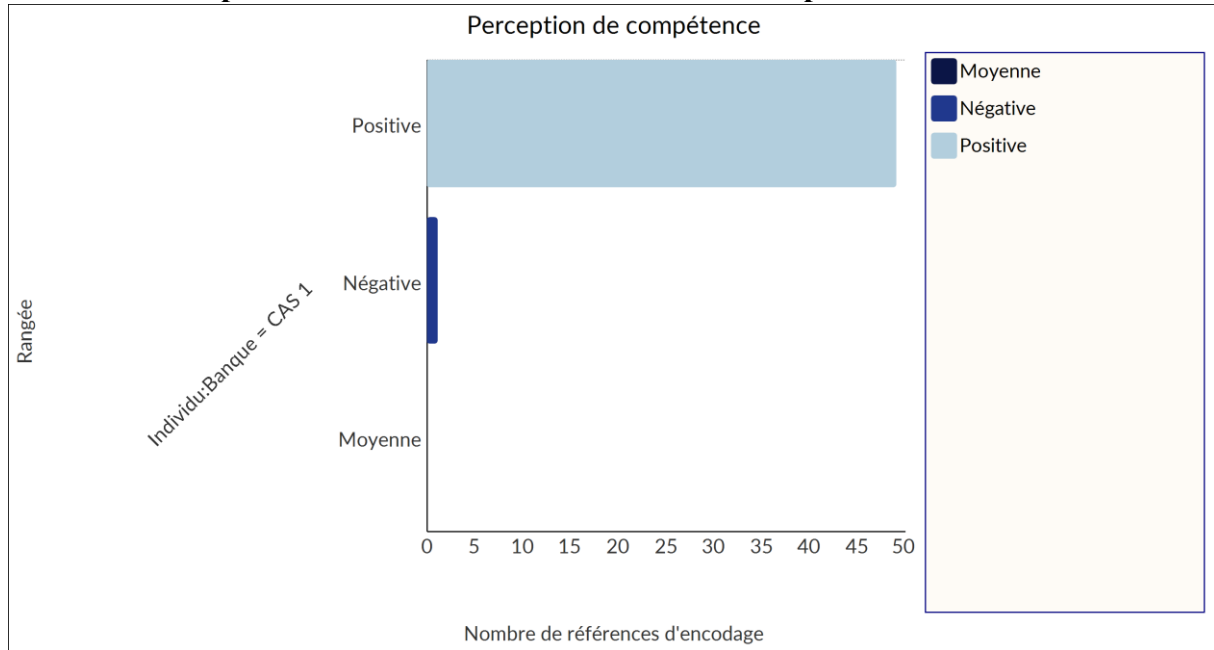
Ainsi la sensation d'un sens au travail qu'ils accomplissent est perceptible chez les individus ; il constitue un levier qui leur permet de se réaliser, tant au niveau personnel que professionnel. Le manager doit jouer un rôle prépondérant pour permettre la création de sens chez les employés, en jouant sur les différents leviers organisationnels de satisfaction. Le travail leur permet de réaliser leur rêve et de pouvoir être une ressource capitale pour leur famille.

#### **Extrait de verbatim – Epanouissement – ECOBANK**

(C1DIR2) : « *Hum hum, nous trouvons beaucoup de sens à notre travail, comme on dit le travail libère l'homme. Non seulement il y a le côté financier qu'on va dire calculable mais le côté du développement personnel, avoir la chance de se réaliser* ».

La perception globale de l'épanouissement au travail des employés apparaît comme très positive pour 76% des répondants ; en effet, 26% estiment qu'ils ressentent dans une « très large mesure » une satisfaction dans la réalisation de leur travail, qui est stimulant et très signifiant pour eux. 50% des salariés jugent que cet épanouissement est dans une « grande mesure » réel dans la mesure où l'épanouissement permet de se réaliser en tant qu'individu tant au niveau professionnel que personnel. Ceux qui ont une perception d'une « moyenne mesure », évoquent le caractère monotone et récurrent de certaines tâches qui produit une excitation moins forte dans la réalisation du travail. Seulement, 2% des répondants estiment que leur travail est pour eux faiblement épanouissant.

### 10.2.1.1.3 Perception de la dimension du sentiment de compétence du Bien-être



#### Sentiment fort de compétence dans la réalisation du travail

Sans exagération aucune, nous pouvons constater que le sentiment de compétence est à un niveau maximal chez les salariés d'ECOBANK. En effet les employés considèrent être très fortement capables de faire leur travail ; faire partie de cette institution en est pour eux une garantie plus qu'évidente. Ce sentiment de compétence résulte également de la réalisation des tâches qui leur sont confiées.

#### **Extrait de verbatim – Compétence – ECOBANK**

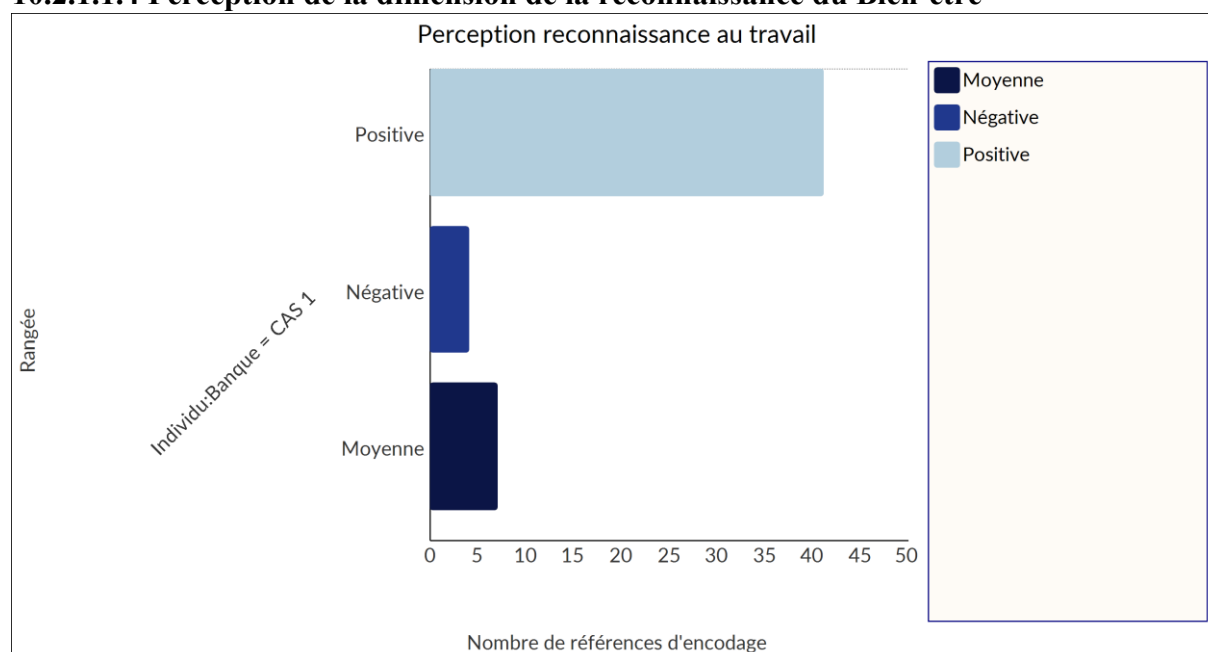
(C1COL1) : « *Absolument je le pense que je le suis complètement. Il n'y a pas de place pour les incapables à ECOBANK, en 3 mois on te met dans le rythme où tu ne restes pas* ».

(C1COL2) : « *Pour tout ce que l'on m'a donné je l'ai toujours accompli et exécuté. L'être humain peut passer à côté mais moi je sais que je peux faire ce travail facilement* ».

Les dirigeants reconnaissent également cette capacité réelle qu'ont les collaborateurs et qui permet un dépassement de soi et des objectifs assignés : « *bon il y a de la marge à l'amélioration mais ils font le travail qu'on leur demande de faire. Il y a certain qui vont au-delà de ce qu'on attend d'eux* » (C1DIR3). Ce sentiment de capacité est le fruit direct de l'efficacité et de la compétence dont font preuve les salariés régulièrement dans la réalisation des tâches qui leur sont confiés. De façon unanime, les différentes parties considèrent que l'organisation emploie des salariés qui détiennent les caractéristiques nécessaires pour prouver leur valeur et compétence : « *oui puisqu'ils revendiquent beaucoup ils pensent qu'ils ont une valeur et ils*

*l'ont fait savoir assez régulièrement. Je pense qu'ils ont une grande valeur personnellement »* (C1DIR4). Le sentiment de compétence est sous-tendu et facilité par l'entreprise qui organise la conduite des activités en assignant à chacun de façon claire ses tâches mais aussi les objectifs qu'il doit réaliser. L'appréciation générale du sentiment de compétence ressenti par les salariés de ECOBANK est très forte : 80% des répondants sont dans les niveaux les plus élevés, 18% indiquant se sentir compétent, efficace et capable de faire leur travail sans aucun doute. Pour 62% des répondants, ce sentiment est dans une « grande mesure », ce qui indique une confiance en eux très élevée dans leur capacité à réaliser efficacement leur travail. Seulement 20% des répondants ont une perception « mitigée » du sentiment de compétence ; selon les dirigeants, certains collaborateurs hésitent à manifester leur valeur et manquent d'auto-valorisation.

#### 10.2.1.1.4 Perception de la dimension de la reconnaissance du Bien-être



#### La reconnaissance comme source de motivation

Le sentiment de reconnaissance chez les employés est perçu de façon positive du fait notamment de l'appréciation favorable par les supérieurs du travail réalisé mais également pour certains, de l'avantage pécuniaire qu'ils peuvent recevoir. Pour d'autres employés, l'appréciation des efforts est forte et génère chez les salariés de la motivation, du dépassement de soi et une opportunité d'amélioration.

### **Extrait de verbatim – Reconnaissance – ECOBANK**

(C1COL2) : « *Aujourd'hui oui j'ai le sentiment que le travail est reconnu on m'a donné un memo de ce qu'il faut mettre en place. J'ai élaboré un truc ça eu une valeur et mon travail est reconnu cela fait 6 ou 7 ans que je gagne mon bonus* ».

(C1COL4) : « *Oui mes efforts sont appréciés même si on me met la pression mais quand la direction te dit que c'est bien on sait que ça c'est de la reconnaissance* ».

La confiance en soi que génère cette reconnaissance est matérialisée par les projets qui sont confiés aux employés et de par l'importance de ces derniers dans le succès de l'entreprise. Les employés qui sont conscients de cette dimension développent de la fierté mais surtout de la motivation et de l'engagement pour un accomplissement efficient des activités : « *ils se donnent à fond ils sont motivés et c'est la hiérarchie qui doit concrétiser leurs efforts* » (C1DIR4).

### **La reconnaissance synonyme d'une forte implication**

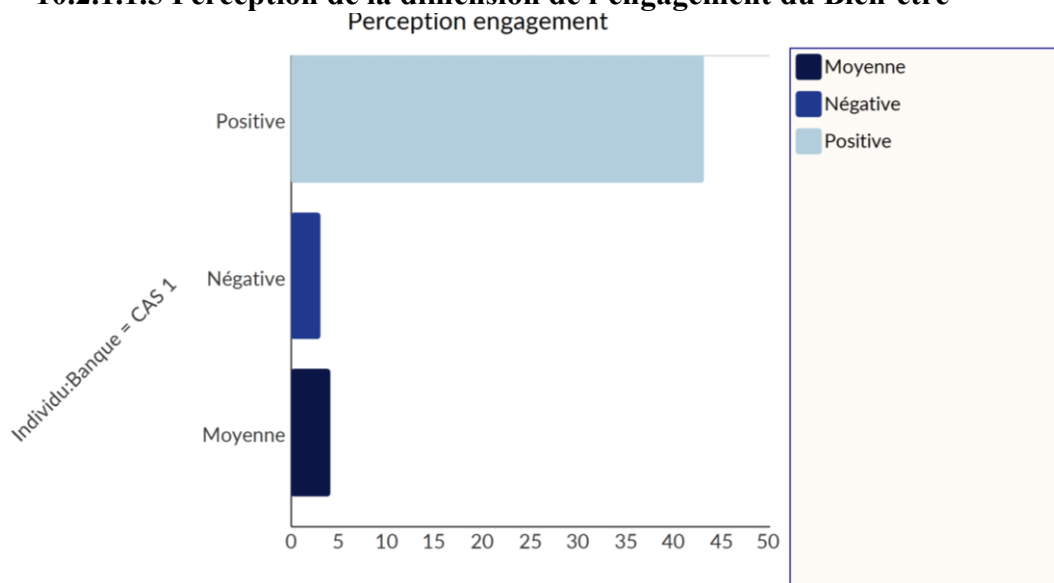
Cette reconnaissance envers leurs employés sert d'opportunité pour les entreprises d'une implication forte mais aussi d'un attachement qui induit le partage et l'adhésion aux valeurs et aux objectifs de l'organisation.

### **Extrait de verbatim – Reconnaissance – ECOBANK**

(C1DIR5) : « *Je pense qu'ils revendiquent même être un membre de l'organisation, ils sont conscients de ça, cela dépend cependant du degré la plupart disent qu'ils restent parce qu'ils aiment ECOBANK. On essaie de leur faire comprendre que l'organisation tient à eux* ».

De façon globale la perception en matière de reconnaissance au travail, au sein de ECOBANK, est jugée très fortement positive avec 62%. Selon 14% des salariés le sentiment d'être reconnu et apprécié est dans une « très large mesure » au sein de la structure avec combinaison qui l'estiment à 48% à une « grande mesure » comme positive. Les salariés perçoivent un retour de la part des dirigeants et de leurs collègues explicitant que leur contribution à la réalisation des objectifs de l'entreprise est très significative et valorisée. Tandis qu'une proportion de 38% des employés estiment avoir une reconnaissance dans une « moyenne mesure » car si l'appréciation de la reconnaissance est réelle au moment des évaluations des réalisations certains estiment que le niveau de la rémunération n'est pas tout à fait à la hauteur de cette reconnaissance.

### 10.2.1.1.5 Perception de la dimension de l'engagement du Bien-être



#### Un engagement à travers les contributions aux objectifs

Tout comme les dimensions précédentes, les salariés de l'organisation ECOBANK ont une très forte volonté d'engagement qui se manifeste par leur envie de prendre des initiatives ou encore de participer à la réalisation des objectifs de l'entreprise. En effet, la prise d'initiative est un ingrédient nécessaire pour arriver à accomplir son travail mais surtout pour dépasser les écueils qui se présentent aux salariés. Sans cette implication il peut arriver qu'un grand nombre de dossier clients ne puissent pas trouver d'issues favorables, tant certains peuvent présenter un caractère complexe ; c'est l'envie d'investissement du salarié qui fait à ce moment la différence. La prise d'initiative est corrélée souvent à l'envie de relever des défis pour les salariés, qui considèrent que cela comme un moyen de dépasser le caractère routinier que peut avoir le métier de banquier et ainsi servir de levier motivationnel. Cette combinaison d'engagement se traduit par une envie de voir l'entreprise réussir et pour le salarié d'être considéré comme un contributeur à ce succès.

#### **Extrait de verbatim – Engagement – ECOBANK**

(C1COL1) : « Oui dans la mesure où quand tu as un client tu passes par tous les moyens pour que son dossier aboutisse il faut aller au-delà des difficultés trouver les solutions qui sont adaptées à son cas ».

(C1COL3) : « Bien-sûr oui et ça doit être naturel si l'entreprise n'est pas lucrative c'est notre emploi qui est en jeu ».

(C1DIR2) : « Oui bien sûr ils veulent contribuer à ce que les objectifs globaux soient atteints, c'est tout de même important. Ils aiment l'entreprise, le travail qu'il font comme travailleur ».

De façon opportune pour l'entreprise, le salarié est fortement impliqué dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise à travers un travail collaboratif riche, efficace et rationnel entre les supérieurs et les employés : *« oui grandement les collaborateurs ont ce désir de contribuer aux objectifs. Les objectifs des uns et des autres sont définis et accepter cela décrit l'engagement. Le désir se matérialise dans l'échange avec le supérieur et la suite de l'évaluation que l'on puisse démontrer qu'il a été efficace pour tout un chacun. Le désir d'atteindre les objectifs est là c'est même le préalable »* (C1DIR5). Ainsi les salariés ont une grande tendance à dépasser les tâches qui leur sont confiées à travers des dépassements d'heures réguliers sans aucune compensation financière ou encore de l'implication pour des événements extra-professionnels organisés par l'entreprise : comme les activités de mécénats ou encore les journées de détente afin de motiver les salariés : *« Oui, oui bien sûr dans l'organisation je participe à des événements qui sont ponctuellement organisés en dehors des heures de service »* (C1COL3).

Dans une évaluation générale de la volonté d'engagement des salariés, au sein de la structure, il apparaît que 88% des employés ont une perception très fortement positive avec 28% qui l'estiment dans une « très large mesure » avec une réelle volonté de participer au succès de l'entreprise. Pour 60% des répondants, dans une « grande mesure », il leur apparaît très clairement nécessaire de s'impliquer pour l'entreprise car pour eux cela revient à s'investir pour eux-mêmes certains étant aussi actionnaire de la banque. Ces salariés prennent facilement des initiatives pour que les objectifs soient réalisés et même dépasser. Les 12% restant des répondants ont une perception mitigée de leur volonté d'engagement en raison de certaines expériences de prise d'initiatives qui ont pu se solder de façon négative, pour eux et ainsi les conduire à moins s'investir notamment dans les activités qui ne font pas parties de leur charge de travail.

A travers notre analyse nous avons pu constater que le Bien-être est bien perçu positivement au sein d'ECOBANK, en effet les employés attribuent aux cinq dimensions du Bien-être adaptation, épanouissement, compétence, engagement et reconnaissance comme favorable.

A présent nous présentons les résultats concernant notre cas 2, la BIM.

#### **10.2.1.2 Perception du Bien-être dans le Cas 2 : BIM**

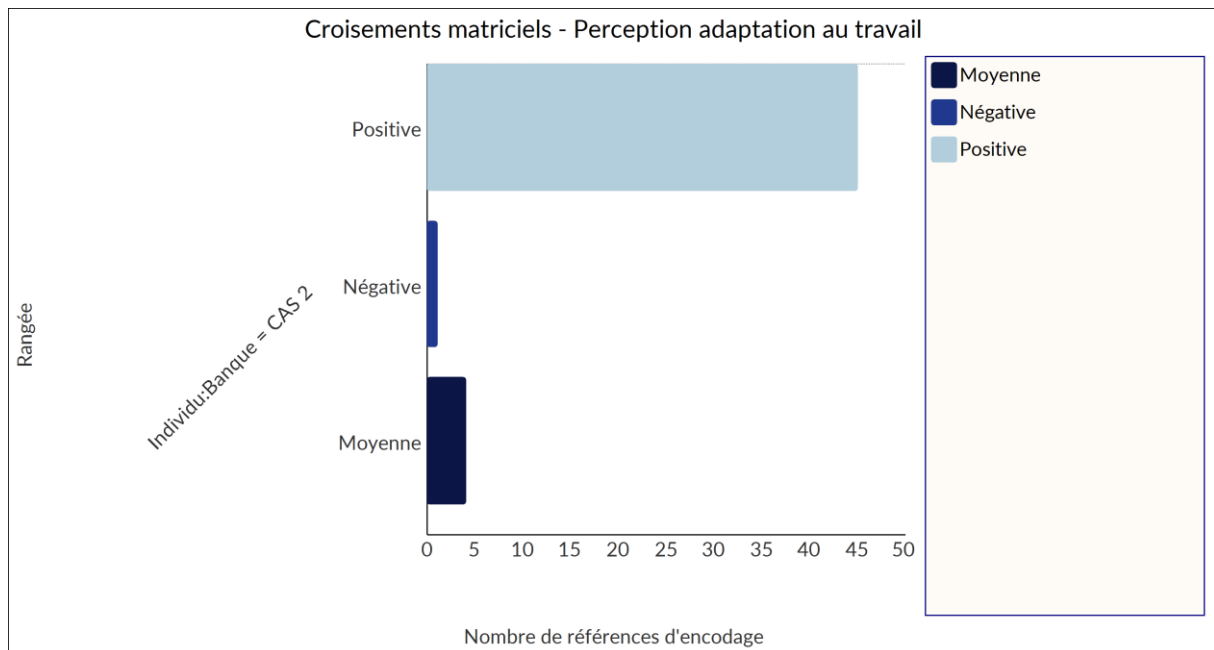
Dans ce chapitre nous exposons les résultats de la perception du Bien-être au travail de notre deuxième cas BIM, selon les dimensions de l'échelle de Gibert et al., (2011).

Dans le tableau suivant les chiffres représentent la perception indiquée par nos répondants selon chaque dimension de la Justice organisationnelle, classée selon le niveau de mesure de Likert allant de : 1 (aucune mesure) à 5 (très large mesure). Les chiffres correspondent à la moyenne de la perception pour chaque cas. Nous avons mis en exergue (surligné) la moyenne la plus forte de la perception de la justice par nos répondants.

**Tableau : Résultats de la mesure de la perception du Bien-être au travail selon ses 5 dimensions constitutives (Gilbert et al., 2011) – BIM**

<b>Dimensions</b>	<b>Description</b>
Adaptation	8% très large <b>68% grande</b> 24% moyenne
Epanouissement	14% très large <b>44% grande</b> 32% moyenne 10% faible
Compétence	16% très large <b>70% grande</b> 14% moyenne
Reconnaissance	8% très large <b>56% grande</b> 28% moyenne 8% faible
Engagement	16% très large <b>60% grande</b> 16% moyenne 8% faible

#### 10.2.1.2.1 Perception de la dimension adaptation au travail du Bien-être



### **Un climat favorable à la collaboration**

Au sein de la structure BIM, le climat de travail est à un tel point favorable et positif qu'une adaptation au travail des salariés leur apparaît naturelle et évidente. Les employés font apparaître le sentiment que leur lieu de travail est comme une seconde maison pour eux, tant ils se sentent traités comme faisant partie d'une famille au cours de leurs différentes interactions. La collaboration se construit dans un climat où chacun se sent apprécié grâce à une entente cordiale en faveur de l'implication de tous.

#### **Extrait de verbatim – Adaptation – BIM**

(C2COL2) : « *Les autres travailleurs c'est comme ma famille, je les aime beaucoup on se traite de telle sorte que si on peut s'éviter d'avoir des problèmes on le fait avec plaisir* ».

Ce climat favorable est la résultante d'une collaboration intelligente entre les uns et des autres ; en effet chacun, des employés, entend qu'il est possible d'avoir des points d'accroche, mais il faut savoir les dépasser afin de se concentrer sur la raison de leur présence.

#### **Extrait de verbatim – Adaptation – BIM**

(C2COL4) : « *Oui, je suis acceptée comme je suis, on passe plus de dix heures ensemble on est obligé d'accepter le comportement de tel ou tel personne, c'est pour assurer la bonne ambiance. On met de l'eau dans notre vin pour que cela se passe bien pour chacun* ».



### **Le professionnalisme en faveur d'un climat de travail sein**

Selon les dirigeants, si une bonne ambiance existe au sein de la BIM, c'est surtout le résultat de l'implication des salariés dans leur travail, un collègue qui considère son collaborateur comme réalisant sa tâche le considère digne de ses égards et de son respect.

#### **Extrait de verbatim – Adaptation – BIM**

(C2DIR3) : « *Oui tout le monde est accepté comme il est c'est très simple c'est d'abord on fait le boulot qu'on nous demande de faire. Les personnes sont plutôt honnêtes nous n'avons aucune raison de se traiter autrement* ».

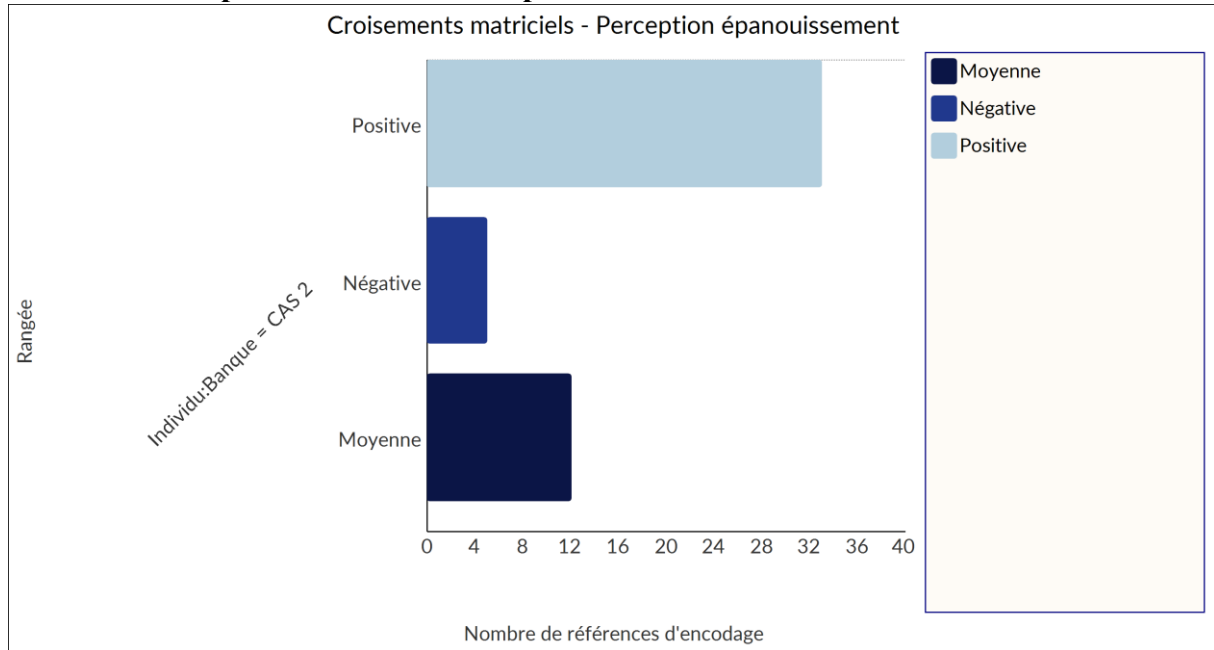
Lorsque les relations interpersonnelles sont considérées comme négatives, celle est souvent en raison d'une collaboration difficile entre un employé et son supérieur et les deux parties considèrent que le supérieur est souvent le fautif dans la mesure où il ferait preuve d'un manque de franchise.

#### **Extrait de verbatim – Adaptation – BIM**

(C2COL2) : « *Oui, il suffit de passer une journée avec nous l'ambiance est très agréable. Je viens travailler avec plaisir grâce à mes collègues. Le seul problème, c'est avec le responsable qui peut générer une mauvaise ambiance il peut être très dur* ».

Dans une grande majorité, la perception de l'adaptation au travail des salariés au sein de la BIM est très positive avec 76% dont 8% ont une estimation d'une « très large mesure », la certification de vivre des relations positives qui leur permettent de s'épanouir. Avec 68% dans une « grande mesure », les employés affichent une adaptation dans leur environnement et ainsi arrive à déployer leurs capacités. Seulement 24% minorent cette adaptation car quelques supérieurs peuvent, à des occasions particulières, générer un climat ne permettant pas que leurs subordonnés apprécient la collaboration.

### 10.2.1.2.2 Perception dimension de l'épanouissement du Bien-être



#### Une réussite professionnelle génératrice d'engagement et d'estime de soi

Les employés démontrent que le sentiment de satisfaction et d'épanouissement qu'ils ressentent vis-à-vis de l'emploi qu'ils occupent est plus qu'évident. En effet la fierté et l'amour du travail sont dues principalement aux réalisations que les salariés effectuent, se sentir utile permet de développer une forte estime de soi et de continuer à générer un désir d'engagement.

Cet épanouissement ressenti est conforté par la considération fortement positive que le métier de banquier connaît au Mali dans la mesure où il est perçu comme noble et est une preuve d'une importante réussite professionnelle.

#### **Extrait de verbatim – Epanouissement – BIM**

(C2COL1) : « oui, je suis très fière parce que dans mon entité j'occupe un poste important. J'essaie d'accomplir le plus parfaitement possible ce qui m'a été confié ».

(C2COL2) : « oui, c'est valorisant déjà quand tu as un travail c'est un plus mais au Mali travailler dans une banque c'est avoir un travail très important. Tes amis ta famille considèrent que tu as réussi ».

#### Une grande reconnaissance de l'effort

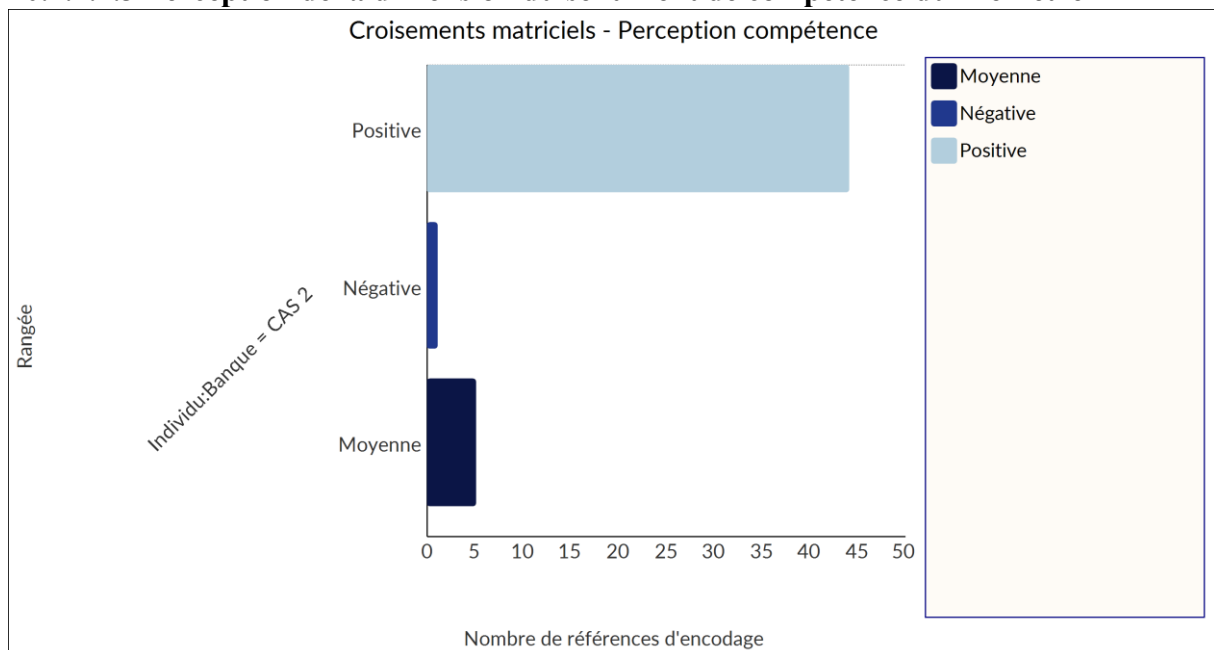
La ferveur, dans le travail des salariés, est bien entendue et ressentie aussi par les dirigeants qui en étant conscients des difficultés que rencontrent leurs collaborateurs leur savent gré de l'investissement fort dont ils font preuve ; et mettent au crédit des employés la réussite de la banque.

#### **Extrait de verbatim – Epanouissement – BIM**

(C2DIR1) : « Ils aiment leur travail parce on essaie de tenir et de ne pas perdre complètement de la motivation malgré le problème on se rend compte des efforts de la direction. Il y a de l'engouement on le ressent mais ça peut augmenter avec une meilleure santé économique de la BIM ».

Pour les employés de la BIM à 58%, ils ont un sentiment d'épanouissement favorable avec pour 14% dans « très large mesure » qui expriment leur véritable bonheur et amour pour le travail, qu'ils ont chance d'avoir. Selon 44% dans une « grande mesure » ils ressentent de la fière et de la satisfaction pour leur fonction et surtout vis-à-vis de la société malienne qui leur renvoie un sentiment très positif pour un métier hautement valorisé. Cependant 32% des employés ont une perception d'une « moyenne mesure » car le niveau de rémunération, pour certains, peut ternir la satisfaction qu'ils peuvent ressentir dans la pratique de leur travail. Ainsi 10% ont un faible épanouissement car le métier a un caractère monotone et corseté dans les procédures très lourdes.

#### 10.2.1.2.3 Perception de la dimension du sentiment de compétence du Bien-être



#### **Des employés fortement capables pour la réalisation des tâches**

Si un sentiment est très fortement perçu, chez les salariés de la BIM, c'est celui de la compétence, effectivement les individus se reconnaissent et se disent être en totale capacité de réaliser leur travail. Aucun des employés ne remet en cause son aptitude à conduire ses activités et répondre aux exigences des tâches qui lui sont confiées grâce surtout à la faculté d'adaptation : « Je m'adapte facilement, j'apprends vite à faire travail c'était pareil quand je

*suis passée au service ressources humaines. J'ai appris à faire mon travail et je le faisais bien assez vite » (C2COL3).*

### **Des compétences comme levier de confiance et de coopération**

Le sentiment de compétence génère une forte confiance en soi chez les employés qui peuvent même reconnaître que si elle dépasse les limites acceptables, par les différentes parties en particulier le supérieur, elle peut engendrer un climat de méfiance.

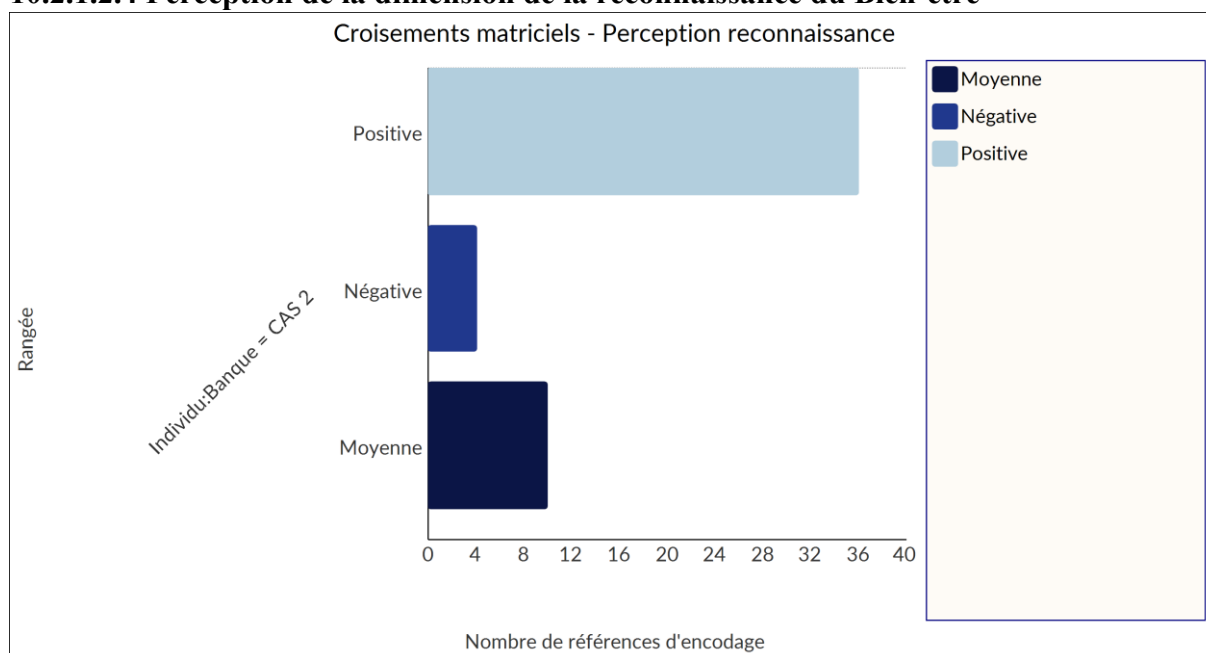
#### **Extrait de verbatim – Compétence – BIM**

*(C2COL5) « Oui j'ai très confiance en moi et c'est ça mon problème avec ma hiérarchie, j'ai cherché à connaître ce que je fais et je crois en ce que je fais. Notre métier est très simple ce n'est pas dans une école qu'on apprend les choses. Je connais mon métier un exemple avant de venir dans mon département j'étais au département juridique et j'ai acquis des compétences en plus de ce que j'ai aujourd'hui ».*

Pour les salariés, il faut savoir gérer la sensation qu'ils possèdent les aptitudes pour réaliser leur travail ; ainsi que le regard que les collaborateurs posent sur eux afin de construire une coopération fructueuse, notamment au moment où ils sont chargés de projets : *« ils ne manquent pas de confiance et je dois leur dire des fois de diminuer d'intensité c'est néfaste pour eux. A trop avoir confiance on est moins vigilant et c'est là que l'on fait des erreurs » (C2DIR1).* Il est entendu que les salariés ont une idée assez claire de leur valeur en tant que travailleur, mais l'organisation se doit de participer à cette reconnaissance en octroyant un niveau de rémunération à la hauteur des compétences des employés : *« oui eux connaissent leur valeur mais ils voient qu'il y a des disparités dans les rétributions et dans la question des promotions. C'est à l'entreprise de reconnaître leur valeur aussi » (C2DIR2).*

Comme nous l'avons vu le sentiment de détenir les compétences et les aptitudes requises chez les employés est très largement exprimé, en effet pour 86%, la conception est très positive dont 16% dans une « très large mesure » qui ne laissent transparaître aucun doute dans leur confiance en leurs compétences. Pour 70% des employés, ils ont dans une « grande mesure » le sentiment de détenir les clés nécessaires pour leur permettre de réaliser les objectifs qui leur sont fixés. Et pour 14% des employés, si l'appréciation est seulement dans une « moyenne mesure » c'est du fait des dirigeants, qui bien que reconnaissant les grandes compétences de leurs collaborateurs, estiment cependant que ces derniers devraient mesurer leur niveau de confiance afin de ne pas tomber dans des excès néfastes à la réussite de leur travail.

#### 10.2.1.2.4 Perception de la dimension de la reconnaissance du Bien-être



#### Une reconnaissance des efforts comme une source d'engagement

La dimension de la reconnaissance est perçue de façon très positive par les salariés de la BIM, qui confèrent à leur organisation de leur permettre d'avoir le sentiment que leur travail revêt un caractère qualitatif et contributif. Ainsi les réalisations sont non seulement reconnues mais les efforts qu'ils développent sont tout autant appréciés à leur juste valeur, comme étant à l'avantage de l'entreprise.

#### **Extrait de verbatim – Reconnaissance – BIM**

(C2COL1) : « oui, mon travail est reconnu dans la mesure ou lors des évaluations en fin d'année suivant la notation même si on apprécie ce que le chef constate c'est que j'atteins normalement mes objectifs ».

Les employés font aussi preuve d'une reconnaissance mutuelle entre collaborateurs, afin de susciter l'engagement de chacun surtout lorsqu'il s'agit de réaliser des projets en commun, cela constitue pour eux aussi un levier de motivation.

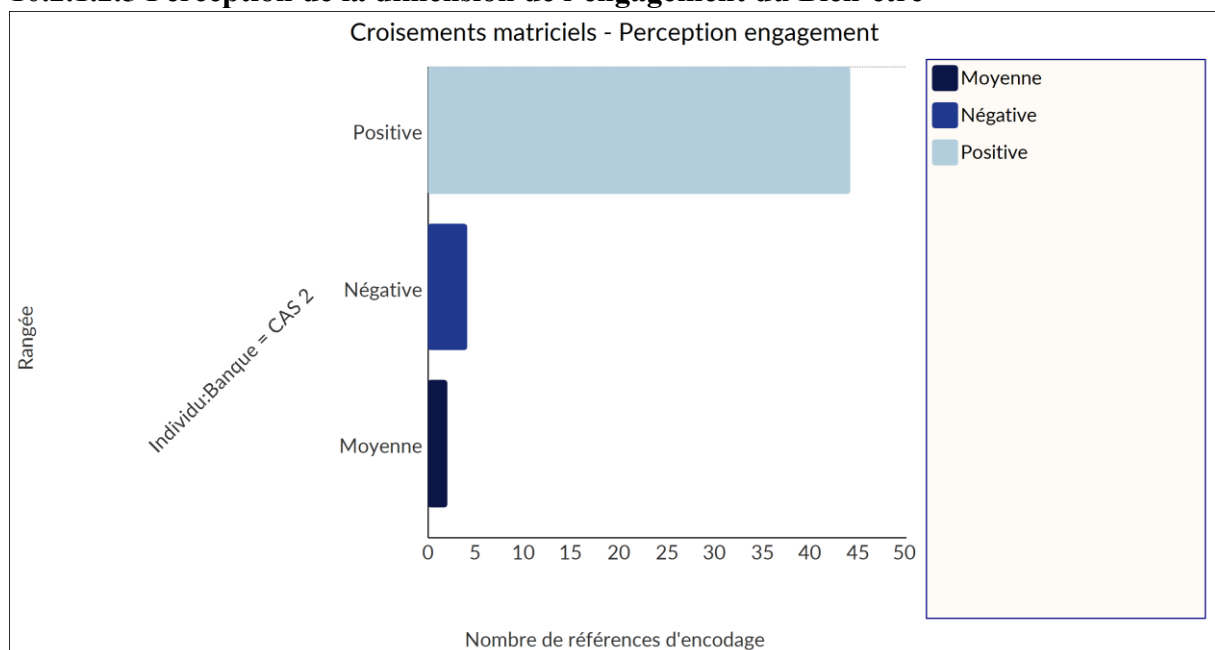
#### **Extrait de verbatim – Reconnaissance – BIM**

(C2COL2) : « Oui beaucoup surtout quand on fait des projets ensemble en équipe on apprécie de travailler ensemble surtout certaines quand on connaît leur implication et le fait qu'ils maîtrisent ce qu'ils font c'est toujours dans des cas comme ça que nous réussissons ensemble »

La structure est organisée de telle sorte qu'elle permet à ses salariés de ressentir d'être considéré comme un membre important dans l'organisation et cela pousse alors à mobiliser toutes les compétences pour engendrer le succès de l'entreprise et l'atteinte des objectifs : « *oui tout à fait on contribue beaucoup dans le service. Même les activités qui ne nous concerne pas on cherche à donner des idées on le fait pour la réussite de l'entreprise* » (C2DIR3).

Selon 64% des employés de la BIM, leur niveau de reconnaissance est positif, en effet pour 8% dans une « très large mesure », ils stipulent que la banque et leur supérieur leur offre toutes les garanties de la reconnaissance de leur travail. Pour 56% des salariés, lorsqu'ils font preuve de réelles réalisations et d'efforts consentis, ils perçoivent un retour favorable. Tandis que pour 28% des employés, cette reconnaissance est « moyenne » dans la mesure où certaine fois la reconnaissance n'est pas explicite mais plutôt implicite. Et selon 8%, la reconnaissance est pratiquement inexistante car pour certains collègues un sentiment de jalousie peut être généré.

#### 10.2.1.2.5 Perception de la dimension de l'engagement du Bien-être



#### Un engagement comme un désir de réussite de l'organisation

La perception de la volonté d'engagement chez les employés de la BIM est positive dans un niveau proche de l'unanimité, pour les salariés l'envie de s'impliquer pour la réussite de l'entreprise est un devoir pour eux. En effet dans la conduite de leurs activités les employés repèrent les obstacles et font des propositions qui permettent d'améliorer les pratiques.

**Extrait de verbatim – Engagement – BIM**

(C2COL5) : « *Oui, je prends des initiatives parce que j'ai collaboré à l'élaboration des procédures qui est notre outil de travail. Quand le groupe nous a donné des procédures on a constaté des manquements. J'ai présenté à ma hiérarchie et nous avons corrigé les procédures après mes propositions. Dans nos activités on voit les risques pour la banque on repère tout de suite. Je contribue même beaucoup sur les référentiels pour les améliorer* ».

Les prises d'initiatives, dont font preuve les salariés, rentrent dans leur but de permettre à l'entreprise de pouvoir avoir le meilleur fonctionnement possible et de voir les objectifs être réalisés : « *oui bien je me soucie du bon fonctionnement de l'entreprise dans la mesure où ça facilite la tâche à tous. On pense toujours à améliorer notre façon de travailler* » (C2COL4).

Cette volonté d'engagement dépasse le cadre des tâches qui sont confiées aux salariés et est vue par les dirigeants comme un levier permettant de construire un climat favorable au Bien-être pour leurs salariés : « *oui c'est important et je leur dis souvent que leur Bien-être dépend de leur participation à beaucoup de choses, d'évènement, d'activités ça crée la cohésion dans les équipes* » (C2DIR3).

La perception globale de la volonté d'engagement au sein de la BIM atteint des niveaux très haut dans le jugement positif que les salariés en font ; ainsi 76% développe non seulement une volonté d'engagement mais estiment en faire preuve au quotidien dans la réalisation de leur travail. Selon 16% des employés dans une « très large mesure », leur volonté d'engagement se manifeste. La part la plus importante attribue à cette dimension une quotité de 60% dans « grande mesure » pour leur désir d'avoir un engagement fort. Pour 16%, si leur envie d'engagement est mitigée, cela est principalement dû à des expériences de prise d'initiatives qui ont connu des obstacles de la part des supérieurs qui peuvent craindre pour leurs postes. Selon 8% des employés, cette volonté d'engagement est faible dans la mesure où ils ne veulent pas s'investir dans l'entreprise au-delà du travail qui leur confié.

Notre analyse du Bien-être au sein de la BIM, nous permet de déterminer avec une perception très positive en particulier pour les dimensions de l'épanouissement et de l'adaptation au travail. Nous présentons à présent les résultats concernant notre cas 3 : la banque X.

### 10.2.1.3 Perception du Bien-être dans le Cas 3 : Banque X

Dans ce chapitre nous exposons les résultats de la perception du Bien-être au travail de notre troisième cas la banque X selon les dimensions de l'échelle de Gibert et al., (2011).

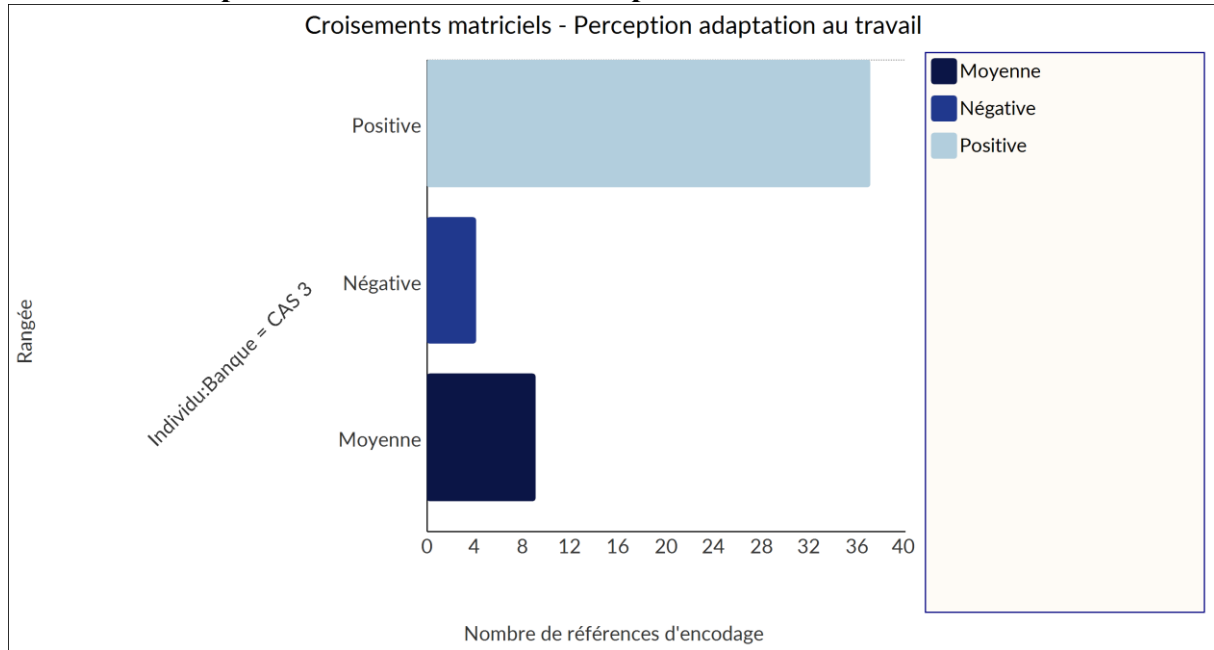
Dans le tableau suivant les chiffres représentent la perception indiquée par nos répondants selon chaque dimension de la Justice organisationnelle, classée selon le niveau de mesure de Likert allant de : 1 (aucune mesure) à 5 (très large mesure). Les chiffres correspondent à la moyenne de la perception pour chaque cas. Nous avons mis en exergue (surligné) la moyenne la plus forte de la perception de la justice par nos répondants.

**Tableau : Résultats de la mesure de la perception du Bien-être au travail selon ses 5 dimensions constitutives (Gibert et al., 2011) – la banque X**

Dimensions	Description
<b>Adaptation</b>	12% très large <b>54% grande</b> 28% moyenne 6% faible
<b>Epanouissement</b>	18% très large <b>36% grande</b> 30% moyenne 16% faible
<b>Compétence</b>	12% très large <b>64% grande</b> 22% moyenne 2% faible
<b>Reconnaissance</b>	8% très large <b>50% grande</b> 28% moyenne 14% faible
<b>Engagement</b>	16% très large <b>46% grande</b> 22% moyenne 16% faible



### 10.2.1.3.1 Perception de la dimension de l'adaptation au travail du Bien-être



#### Une collaboration comme un levier de l'adaptation

De la part des employés de la banque X, leur adaptation au travail est une réalité du fait que leur relation avec les autres individus de la structure se construit dans un cadre favorable et permet de travailler dans climat serein. En effet pour les salariés, l'appréciation et l'entente, entre collaborateurs, sont mutuelles et permettent une relation de confiance nécessaire à l'atteinte des objectifs individuels et globaux : « *Oui je les apprécie mes collègues, je suis quelqu'un de très social, le feed-back est très positif avec les responsables et les collaborateurs. Je suis en permanence disponible* » (C3COL1). Il en va de l'intérêt de l'organisation d'offrir un climat de travail permettant de développer chez ses salariés des relations offrant à chacun une place et une valeur dans l'organisation. Au sein de la banque X, c'est une philosophie de travail qui produit une adhésion forte de la part des salariés, qui ne sont pas dans une perspective de concurrence. L'entraide est mise au centre des interactions et consolide ainsi une relation qui dépasse pour beaucoup de salariés le simple cadre professionnel et devient plus proche de celui de la famille.

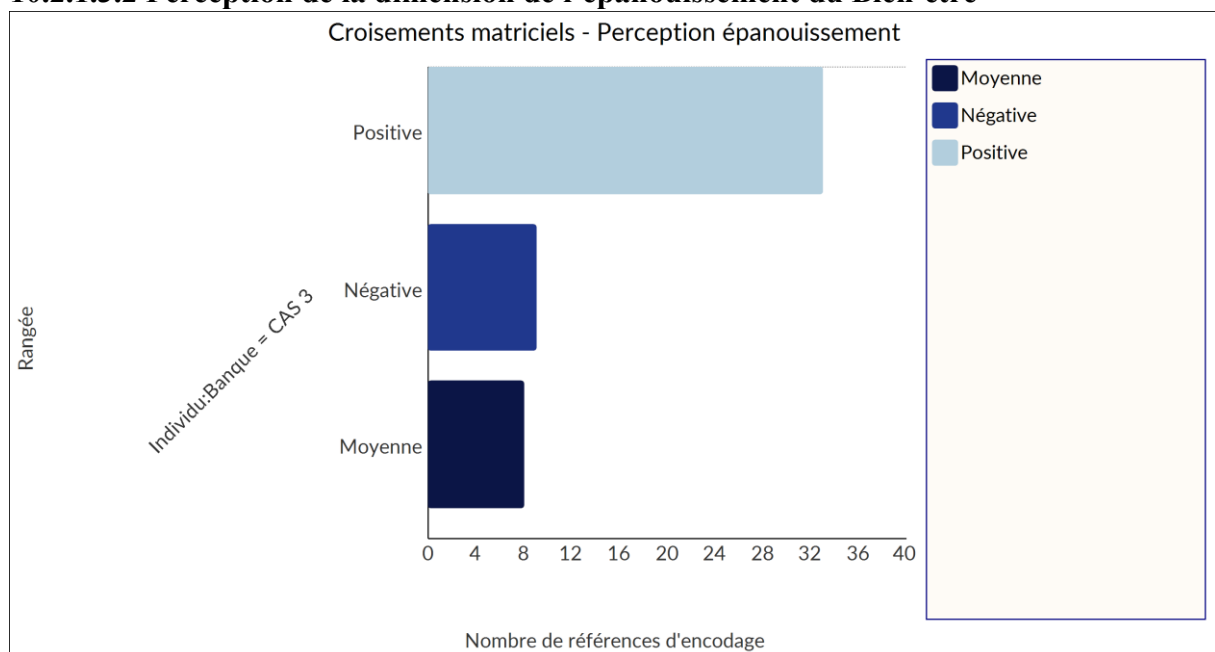
#### **Extrait de verbatim – Adaptation – Banque X**

(C3DIR5) : « *On sent cette entente dans la collaboration car les choses avancent ensemble il y a un véritable partage d'information. Personne ne fait de la rétention pour briller tout seul* ».

(C3COL3) : « *Oui, on a une grande relation de confiance entre nous. Je te donne un exemple l'année 2020 n'a pas été une année facile pour moi, j'ai perdu mon père et mes collègues ont été là le jour de l'enterrement. Elles ont été ma famille* ».

Au sein de la banque X, les salariés font état d'une forte adaptation à leur environnement de travail avec 66% qui perçoivent un climat favorable à des interactions particulièrement positives pour eux. Ainsi pour 12% des employés, la perception est dans une « très large mesure » pour attribuer à leur adaptation une effectivité. Selon 54%, dans une « grande mesure » ils arrivent aisément à s'adapter en raison d'une collaboration faite dans un climat d'entente où les uns et les autres expriment une appréciation collègue comme étant des amis ou de la famille. Les 28% des employés qui modèrent leur évaluation de leur adaptation, l'attribuent uniquement à des supérieurs qui n'arrivent pas à construire le meilleur environnement de travail mais cela reste minoritaire. Seulement 6%, reconnaissent ne pas se sentir à leur place car les vagues de démissions qu'ils ont connu ont affecté beaucoup plus leur moral et leur envie.

### 10.2.1.3.2 Perception de la dimension de l'épanouissement du Bien-être



### Un accomplissement professionnel et personnel

Les employés de la banque X, ont une perception d'un accomplissement très fort dans leur métier car ce dernier leur permet de s'affirmer en tant que professionnel et de pouvoir réaliser des rêves qu'ils peuvent avoir au niveau professionnel. Les salariés ont développé un amour et une fierté pour leur travail en raison d'une adéquation total entre leurs attentes et la pratique réelle. Pour beaucoup le métier de banquier est considéré comme une vocation qu'ils arrivent enfin à réaliser d'autant plus avec des responsabilités qui leur sont confiées.

### **Extrait de verbatim – Epanouissement – Banque X**

(C3COL5) : « *Oui je trouve le travail excitant parce que moi j'aime la banque et je n'ai pas l'impression d'aller au travail tous les matins. J'adore ce que je fais, je lis toujours les documents relatifs à mon job description. J'ai un papa banquier et maman, paix à son âme, étais banquier aussi. C'est l'amour du métier* ».

Le métier dans sa réalisation va au-delà d'un investissement professionnel ou personnel mais est vu comme un devoir citoyen dans la mesure où il est considéré comme un moyen d'aider à construire l'économie du pays : « *oui je suis fier parce que chaque jour je suis content d'apporter ma contribution au développement du pays parce que nous participons au financement économique. Mais nous ne participons au financement que du secteur formel* » (C3COL2).

### **Une volonté d'implication amplifiée**

Les employés n'hésitent aucunement à donner le meilleur d'eux-mêmes en raison de buts qui dépassent des intérêts pécuniaires mais plutôt dans la perspective de participer à un projet excitant et valorisant.

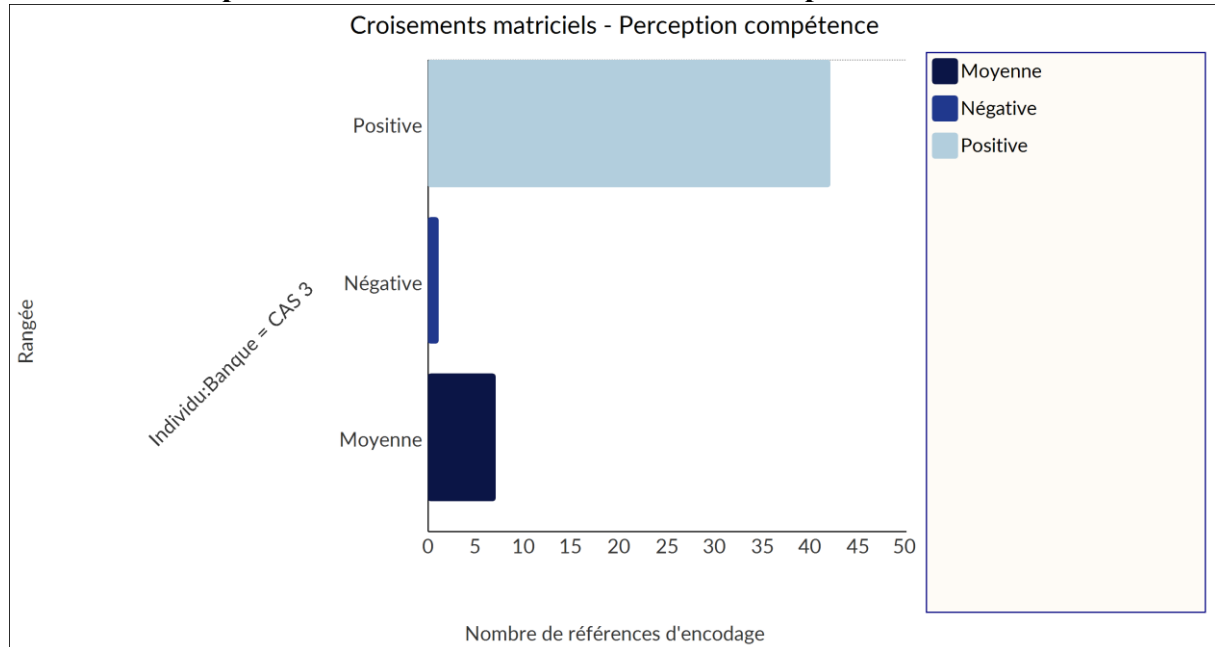
### **Extrait de verbatim – Epanouissement – Banque X**

(C3DIR2) : « *Oui ils aiment leur travail, la raison pour chacun est personnelle, la manière de travailler par rapport à leur sacrifice qui est très importante. Ils atteignent leurs objectifs aussi* ».

Le sentiment d'épanouissement est majoritaire chez les salariés de la banque X avec 54% d'entre eux qui reconnaissent être totalement satisfait de leur métier. Pour 18% des répondants l'amour et la fierté qu'ils ont de ce métier permettent de compenser toutes les difficultés et même de les occulter, ainsi l'épanouissement est dans une très large mesure pour eux. Avec 36% dans une « grande mesure » le bonheur dans leur métier qui leur permet de s'accomplir, les employés louent un travail qui revêt un important sens en tant que professionnel mais surtout citoyen d'un pays où chacun doit faire sa part. selon 30% des répondants, si leur épanouissement n'est que dans une « moyenne mesure » il l'attribue au caractère surtout monotone que le métier peut avoir avec une redondance des tâches. Cependant 16% ont un

faible épanouissement car l'excitation des débuts s'est transformée en démotivation en raison d'une rétribution équilibrée vis-à-vis des contributions qui tarde à se faire jour.

### 10.2.1.3.3 Perception de la dimension du sentiment de compétence du Bien-être



#### Une confiance en soi libératrice de compétences

Les salariés de la banque X ont un sentiment très fort de compétence, ils déterminent détenir les aptitudes nécessaires à la réalisation de leur mission de façon efficace et efficiente. Pour la grande majorité des employés leurs capacités et leurs compétences ne souffrent d'aucune faille en raison du parcours de formation qu'ils ont eu et du niveau d'atteinte des objectifs à ce jour, malgré l'ampleur du défi que représente le lancement d'une banque : « oui je suis très capable de faire mon travail parce que la volonté y est et le savoir-faire aussi surtout l'envie de bien faire » (C3COL1).

Ce sentiment de compétence se développe avec la confiance en soi qui n'est pas une exagération pour eux mais une nécessité pour mobiliser toutes leurs compétences en faveur de la réussite des missions qui leur sont confiées et à l'accomplissement des objectifs. Les employés et la structure collaborent à rendre le travail lisible et favoriser une pratique efficiente en diminuant les complexités et en fluidifiant le travail pour chacun.

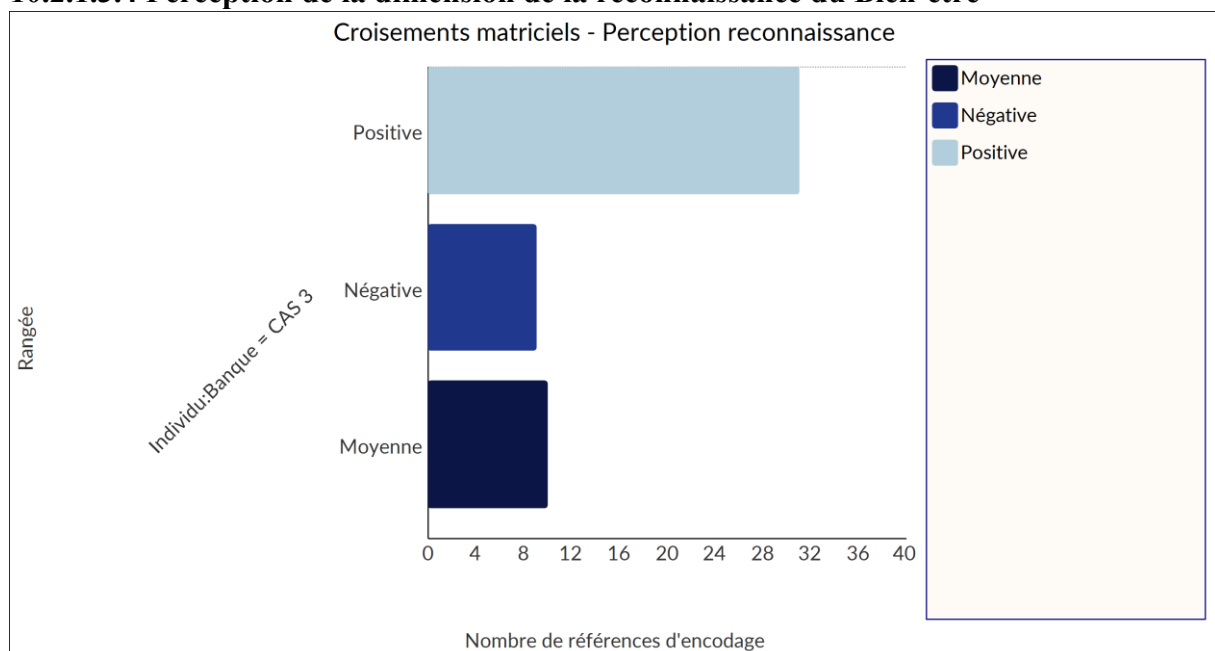
### Extrait de verbatim – Compétence – Banque X

(C3COL4) : « Oui ça c'est sur on a des cadres valeureux et un personnel compétent c'est normal que nous ayons confiance en nous. Ça, ça ne manque pas malgré la lourdeur des process ».

(C3DIR3) : « Si si, ils savent ce qu'ils font, tous ceux qui sont à leur position actuelle, ils sont rentrés par la grande porte et la banque X les a débauchés. Ils sont venus avec leurs compétences ».

Si un sentiment est particulièrement fort chez les employés de la banque X c'est bien celui de la compétence, en effet 76% ont une confiance absolue en leur compétence. Pour 12%, il ne fait aucun doute qu'ils possèdent toutes les aptitudes nécessaires pour faire leur travail, ils sont les bons employés à la bonne place. Selon 64% des salariés, leur confiance en eux-mêmes comme professionnel efficient est attribuée aux différentes réalisations qu'ils ont ainsi qu'à leur capacité et leur contribution à construire une banque depuis ses fondements. Les 22% des répondants qui ont une perception moyenne est une appréciation des dirigeants qui modèrent les capacités de leurs collaborateurs en raison d'un manque d'expérience qu'ils compensent néanmoins avec une volonté chevillée au corps et un dynamisme à toute épreuve. Seulement 2% ont un faible sentiment de compétence en raison d'une collaboration difficile qui peut advenir avec certains supérieurs.

#### 10.2.1.3.4 Perception de la dimension de la reconnaissance du Bien-être



### **La reconnaissance un produit de l'implication**

Le jugement de la reconnaissance reçue par les employés au sein de la banque X est qu'elle est réelle car les salariés attribuent à leurs supérieurs et à l'organisation une reconnaissance du travail qu'ils font, mais aussi du professionnel qu'ils sont. Aussi beaucoup de salariés expriment que leurs efforts sont non seulement appréciés mais aussi il leur est fait crédit de la détention de compétences nécessaires à la réalisation de projets importants pour l'entreprise.

#### **Extrait de verbatim – Reconnaissance – Banque X**

(C3COL2) : « *Oui les efforts sont appréciés à travers les félicitations de la direction mais pas tout le temps seulement. Certaines fois on ne remarque pas le dévouement que tu mets dans ton travail* ».

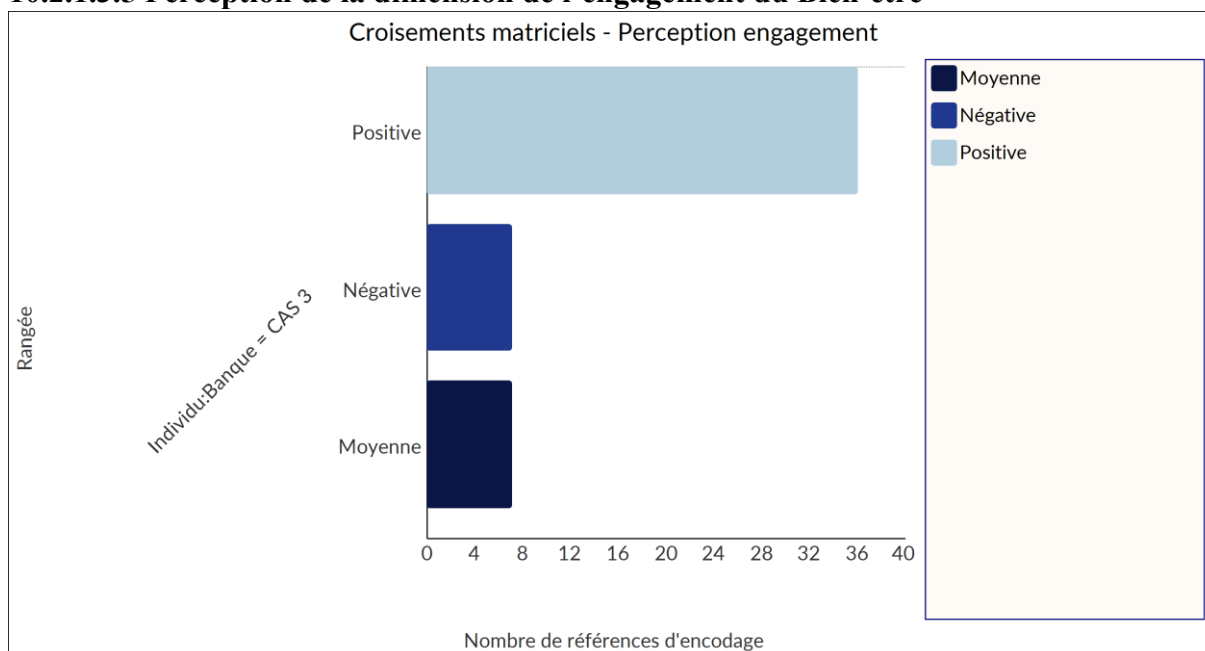
L'implication très importante que les employés ont dans leurs tâches quotidiennes rend la reconnaissance de la qualité de travail plus facile et la part que joue le client, dans la dynamique, est importante car leur évaluation positive rend le sentiment de reconnaissance plus évident : « *dans notre métier c'est facile de savoir si ton effort est apprécié en fait quand le problème du client résolu c'est un bon indicateur. Nous on n'a pas besoin que l'entreprise vienne nous dire ça. Le travail bien accompli on le sent à travers la satisfaction du client, le simple fait de maintenir le client et de répondre aux besoins nous permet nous même d'être satisfait de ce qu'on fait* » (C3DIR5).

### **Une valorisation des efforts génératrice d'engagement**

Pour l'entreprise l'appréciation juste et claire des efforts de ses salariés est non seulement une stratégie managériale mais aussi une culture d'entreprise qui consiste à démontrer à chacun son rôle d'être maillon important dans la réussite de l'entreprise.

Si la reconnaissance est réelle pour une majorité de salariés avec 58% qui y retrouvent une appréciation de leurs efforts, pour autant une part non négligeable y apporte une minoration. En effet pour 8% la reconnaissance de leur travail est dans une « large mesure » car ils en ont une vision et un *feed-back* au cours des évaluations de la part de leur supérieur. Pour 50% des répondants cette appréciation est dans une « grande mesure » car en plus des félicitations qu'ils peuvent recevoir, l'institution reconnaît leur valeur et leur contribution de façon régulière. Dans les 28% qui ont un jugement moyen sur la reconnaissance qu'ils reçoivent pour beaucoup cela est dû au caractère de certains supérieur qui sont dans une dynamique individualiste. Et les 14% ayant une faible perception, accordent beaucoup d'importance au manque de revalorisation pécuniaire en lien avec leur contribution forte à l'entreprise.

### 10.2.1.3.5 Perception de la dimension de l'engagement du Bien-être



#### **Un engagement motivé par la réussite de l'organisation**

Selon les salariés leur volonté d'engagement pour la réussite de la banque est plus qu'élevée en raison des prises d'initiatives ou de réalisations de défis dont ils font preuve au quotidien. Les salariés aiment dépasser les attentes que la structure a envers eux car cela leur confère un sentiment de confiance et de valorisation très fort de leur contribution à la banque tout en ayant un retour sur investissement sous forme pécuniaire.

#### **Extrait de verbatim – Engagement – Banque X**

(C3COL3) : « *Oui, je prends des initiatives, dans notre département les tâches sont assignées. Quand un jour une collègue est tombée malade moi sachant que les efforts doivent être combinées pour atteindre les objectifs je gérais la plupart de ses tâches* ».

Cette envie de voir leur entreprise réussir est partagée unanimement par les employés qui y octroient un sens évident afin de valoriser leur implication. La motivation pour leur travail implique un engagement fort sinon il serait dénué de sens et de valeur, aussi il est évident pour les employés de collaborer pour que l'entreprise puisse atteindre les objectifs : « *Oui bien sur je me soucie du bon fonctionnement car comme on le dit chez nous, tout ce qui traverse le fleuve espère arriver à bon port. C'est la collaboration pour réussir* » (C3COL4).

#### **Des intérêts convergents de réussite pour les salariés et l'entreprise**

L'organisation reconnaissant les fortes compétences de ses salariés contribue à favoriser cette volonté d'engagement de leur part en offrant la possibilité de s'impliquer dans des tâches qui dépassent les seules définies par leur fiche de poste : « *oui on donne au-delà de leur charge de travail chacun est polyvalent. Ils sont plus doués que ce que leur fiche de poste indique* » (C3DIR2).

Le désir d'engagement est donc globalement très fort pour les employés de la structure X avec 62% d'entre eux qui ne voient aucun manquement justifiant une implication moindre. Ainsi pour 16% l'engagement est non seulement quotidien mais il dépasse librement leurs missions dans la mesure où leur habitude est de prendre régulièrement des initiatives. Selon 46% des employés ce sentiment est partagé dans une considération où leurs intérêts et ceux de l'entreprise convergent, ainsi leur engagement est plus que justifié. Pour 22% des employés si la volonté d'engagement peut être mitigée c'est en raison de la lourdeur des procédures qui peuvent constituer un frein à certaines occasions. Les 16% qui ont une faible volonté d'engagement remettent en cause leur participation à une entreprise qui ne leur octroie pas une rétribution à la hauteur de leur contribution ainsi ils se limite aux tâches contractuellement obligatoires.

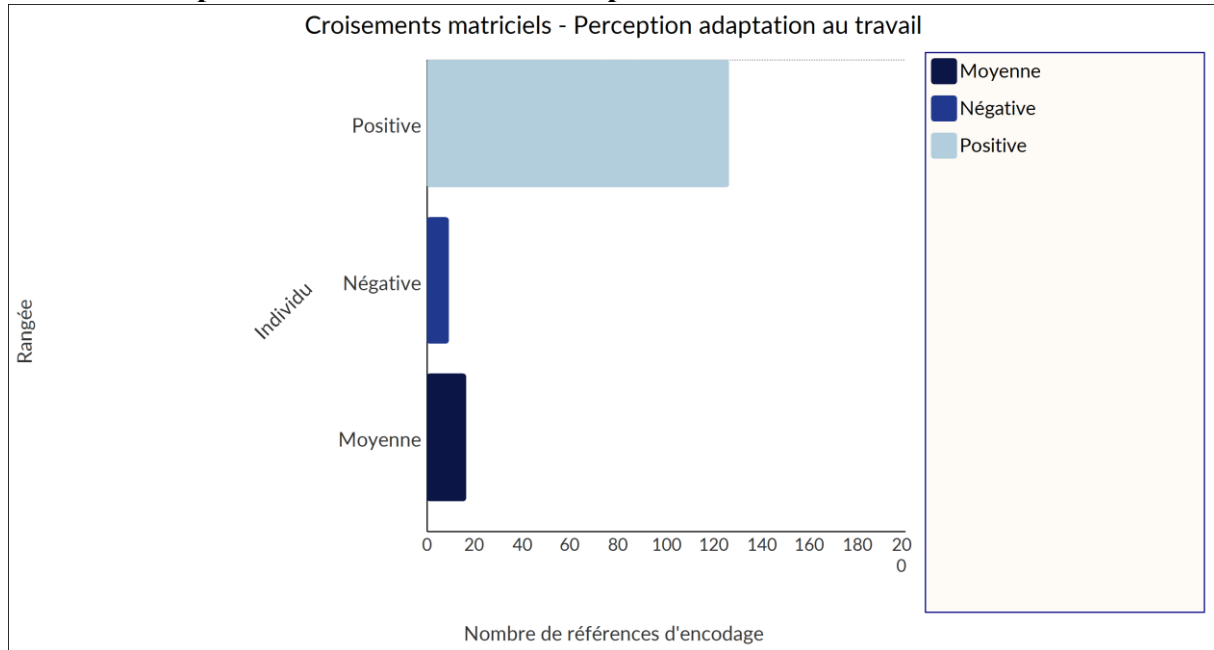
A la suite de l'analyse des dimensions du Bien-être pour le cas de la banque X, nous pouvons affirmer que les employés ont un véritable sentiment de Bien-être globale, cependant il faut remarquer que la reconnaissance et l'épanouissement sont les moins appréciés positivement en raison d'un déséquilibre ressenti entre les efforts et les récompenses.

### **10.2.2 Présentation inter cas : perception de la notion de Bien-être au travail à travers l'échelle de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011)**

Nous présentons dans cette partie l'analyse inter-cas des dimensions du Bien-être selon la même méthodologie utilisée pour l'analyse distincte des cas.



### 10.2.2.1 Perception de la dimension de l'adaptation au travail du Bien-être



#### Une adaptation favorisée par un climat de confiance

Au sein de nos trois structures il apparaît très amplement un sentiment très fort d'adaptation au travail de la part des employés. Une réelle convergence pour chacun d'appréciations et d'une entente commune entre collaborateurs mettant en avant un climat de travail propice à la construction des interactions positives entre les employés : « *oui il y a une aisance entre les collaborateurs il y a une grande estime entre eux professionnellement et personnellement. C'est comme une famille* » (C3DIR2). Cette ambiance est favorisée par les dirigeants dans leur mode d'interaction coconstruite dans le respect et l'équilibre vis-à-vis des uns et des autres. Pour chaque partie cette adaptation est nécessaire pour instaurer une véritable confiance dans la collaboration entre le supérieur et les collègues ; et est le garant pour les individus de pouvoir s'affirmer tant au niveau professionnel que personnel.

#### Un climat levier de la réussite

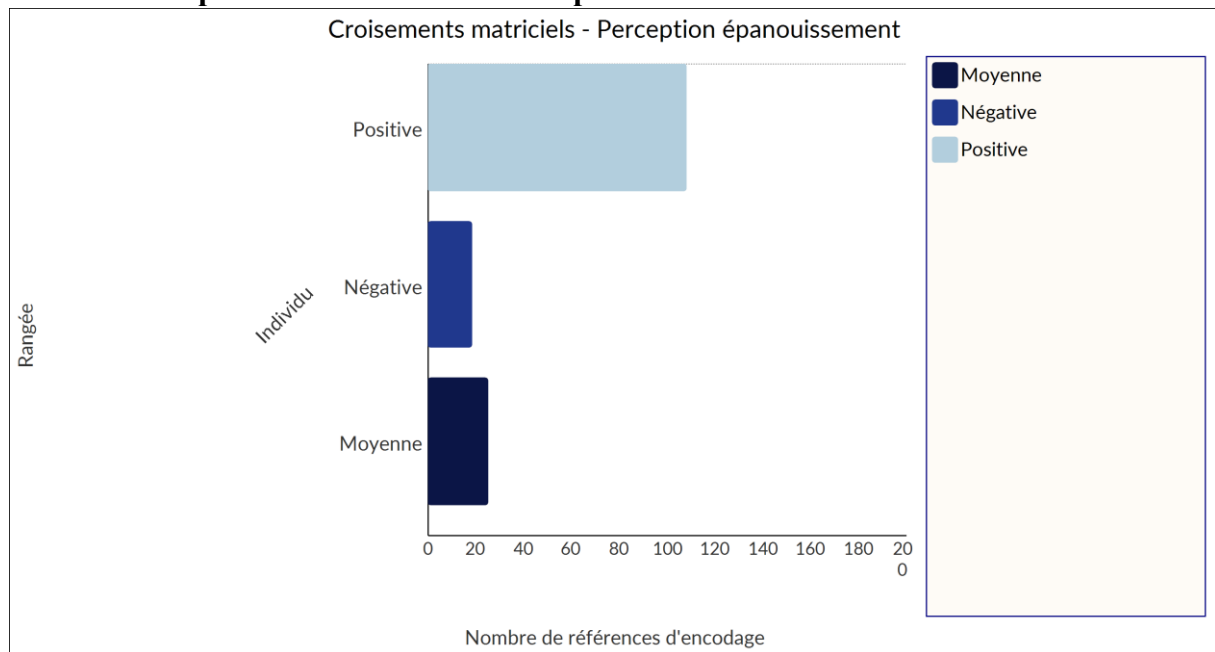
Ce climat de travail conduit les salariés à pouvoir libérer leur compétence en particulier dans les moments de collaboration dans la mesure où la valorisation de la réalisation des objectifs communs est mis en avant grâce à l'attachement fort généré les uns vis-à-vis des autres : « *oui vraiment parce que sans confiance on ne pourra pas travailler, ça va être difficile. On s'appuie même les uns sur les autres pour faire avancer le travail* » (C2COL1).

Les salariés mettent en avant la particularité de devoir impérativement instaurer un climat de travail fait de respect et de confiance au sein d'une banque en raison du niveau de responsabilité et de pression générés par la nature de leur activité.

**Extrait verbatim**

(C1COL2) : « sur le plan professionnel il n'y a rien à dire au travail on est dans la confiance totale. Vous savez dans la banque la procédure est fondamentale et la confiance est tellement importante dans ces conditions et il faut un respect des procédures ».

**10.2.2.2 Perception de la dimension de l'épanouissement du Bien-être**



**Un accomplissement généré par un métier valorisant**

L'épanouissement au sein de nos différentes organisations est particulièrement élevé car les salariés transmettent leur sentiment d'accomplir un travail revêtant un sens important pour eux et pour leur entourage.

**Extrait verbatim**

(C3COL3) : « *Oui je trouve mon travail excitant parce que moi de nature je suis quelqu'un qui aime aider. De nature à vouloir satisfaire le client et résoudre son problème. Voir son visage quand son cas est résolu, c'est mon bonheur* ».

Ce sentiment d'accomplissement constitue le moyen d'une réalisation de soi tant au niveau professionnel que personnel. Avoir un métier de banquier au Mali, apparaît comme une consécration et un aboutissement qui octroie une place particulière et enviable à ceux qui l'occupe : « *oui c'est valorisant déjà quand tu as un travail, c'est un plus mais au Mali, travailler dans une banque c'est avoir un travail très important. Tes amis, ta famille considèrent que tu as réussi* » (C2COL2).

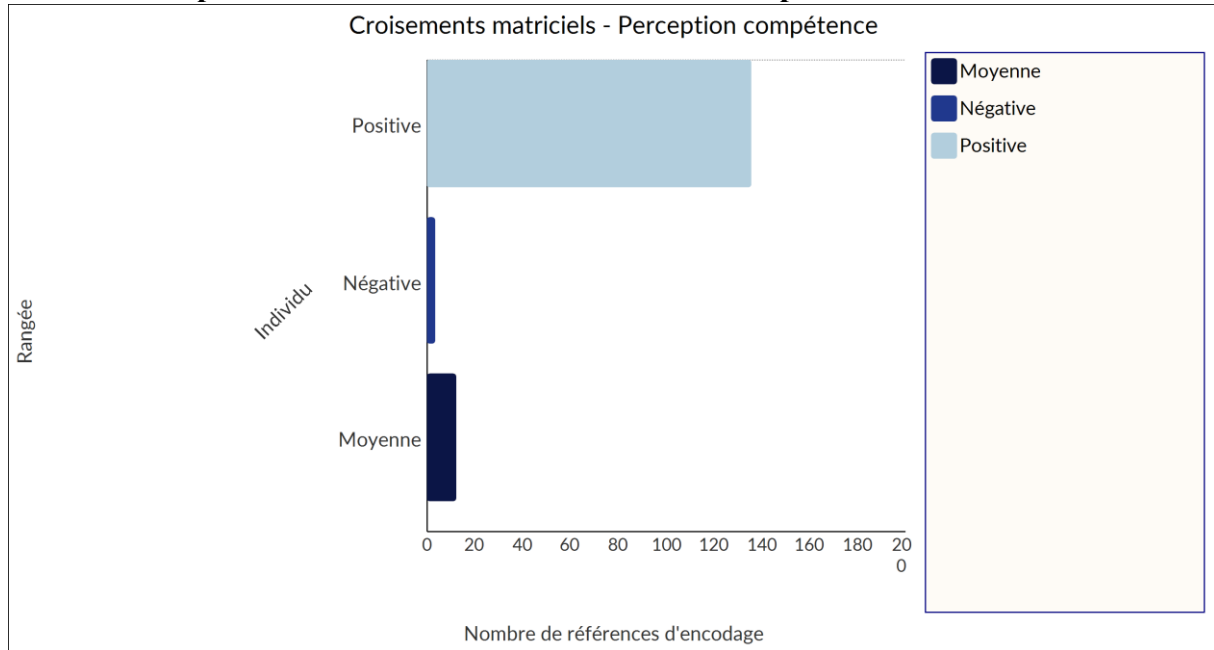
### **Un métier fait de motivations au quotidien**

Ainsi il est donc courant chez les employés d'exprimer une grande fierté mais aussi de considérer que ce métier est une vocation qui justifie leur grand attachement et engagement en faveur de leur organisation. Le sentiment d'épanouissement arrive à son paroxysme quand les employés explicitent que ce métier leur donne une opportunité réelle et concrète de participer à l'essor du pays au plan économique ; le secteur bancaire étant sollicité pour le financement des activités tant sur les activités publiques que privées cela concrétise ce sentiment de fierté. Pour les salariés, la satisfaction et la motivation sont quotidiennes grâce à la satisfaction qu'ils apportent aux clients en répondants à leurs attentes.

#### **Extrait verbatim**

(C1COL3) : « *Oui, puisque comme je le dis, je contribue au développement économique du pays on participe à l'essor économique et on voit les résultats directement de notre travail de façon indirect on participe à l'activité économique* ».

### 10.2.2.3 Perception de la dimension du sentiment de compétence du Bien-être



#### Des aptitudes et des capacités indiscutables

Le sentiment de compétence est plus présent chez les employés de nos organisations, en effet il ne transpire aucunement de doute quant à leur sentiment de détenir les aptitudes nécessaires pour accomplir leur travail : « *bien sûr, j'ai confiance en moi je prends en charge les dossiers, mon supérieur même s'il est compliqué me fait comprendre que je travaille bien et que lui a confiance en moi. Avec la confiance on arrivera toujours à trouver des solutions même quand au début c'est compliqué* » (C2COL2).

Les salariés et les dirigeants révèlent une grande capacité pour faire le travail qui leur est confié en mettant en avant un recrutement drastique basé sur des critères pertinents et cohérents avec une valorisation de la formation et de l'expérience.

#### **Extrait verbatim**

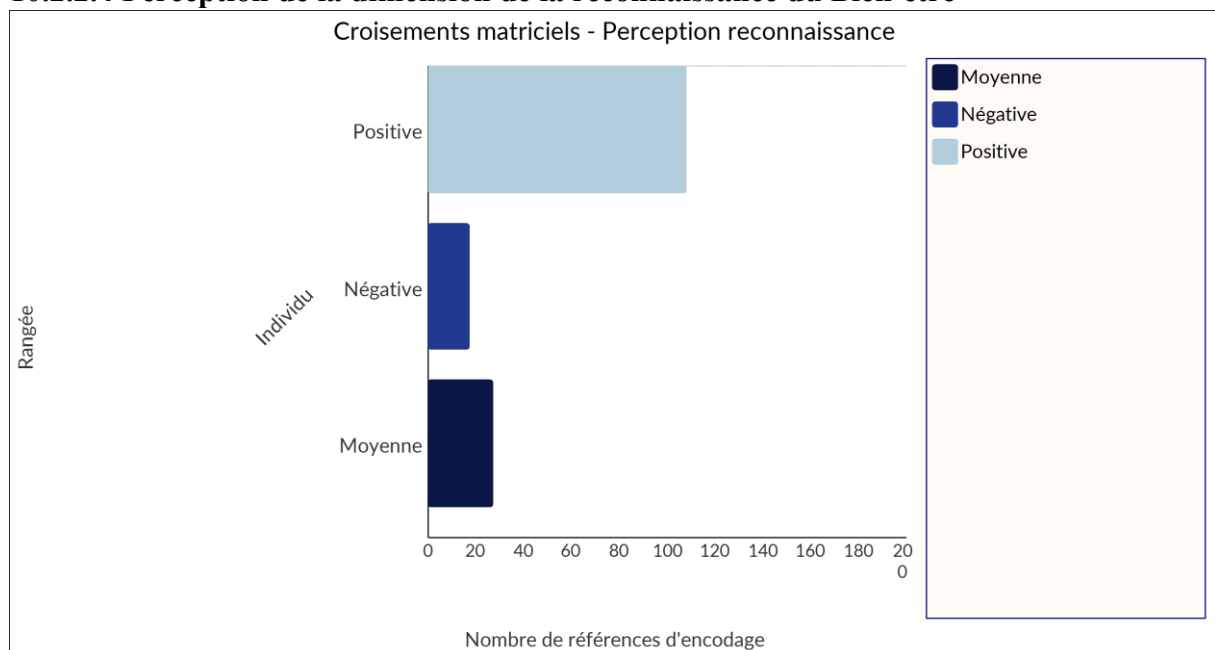
(C3DIR2) : « *Oh oui ils sont très capables de faire leur travail, compte tenu de la diversité des gens au démarrage. On avait tous différents bagages et ce qu'il fallait pour faire le job. On a démarré avec les meilleurs employés des différentes banques et les nouveaux ont bénéficié de ces expériences* ».

#### Un engagement synonyme de compétence

Chacun s'accorde qu'une présence dans l'une ou l'autre des structures est la garantie de la détention d'une grande compétence pour le métier qui a une exigence exceptionnelle, une incompétence quelconque ne saurait résister dans le temps. Les salariés cultivent leur efficacité dans la mesure où c'est l'unique moyen d'atteindre les objectifs mais aussi et surtout par respect

pour leur collègue, afin de ne pas les pénaliser en affectant leurs résultats : « *absolument dans la mesure où c'est le quotidien c'est une chaîne quand on fait mal son travail ça retombe fatalement sur les autres alors il vaut mieux être efficace pour ne pas être un problème pour tes collègues* » (C1COL1). Les employés ne se construisent pas professionnellement dans une dynamique individualiste et confèrent à la collaboration et à la réalisation globale, une valeur et un but essentiels qui les anime.

#### 10.2.2.4 Perception de la dimension de la reconnaissance du Bien-être



#### Une valorisation de la contribution

Les salariés au sein de nos banques ont un grand sentiment de reconnaissance dans la réalisation de leur travail au quotidien, en effet les individus expriment être appréciés par leurs supérieurs et leurs collègues. Cette reconnaissance se fait de façon très factuelle et concrète pour les employés avec une expression à travers des félicitations verbales et écrites mais aussi matérialisée par une rémunération plus importante.

#### **Extrait verbatim**

(C1COL2) : « *Aujourd'hui oui j'ai le sentiment que le travail est reconnu on m'a donné un memo de ce qu'il faut mettre en place. J'ai élaboré un truc ça eu une valeur et mon travail est reconnu cela fait 6 ou 7 ans que je gagne mon bonus* ».

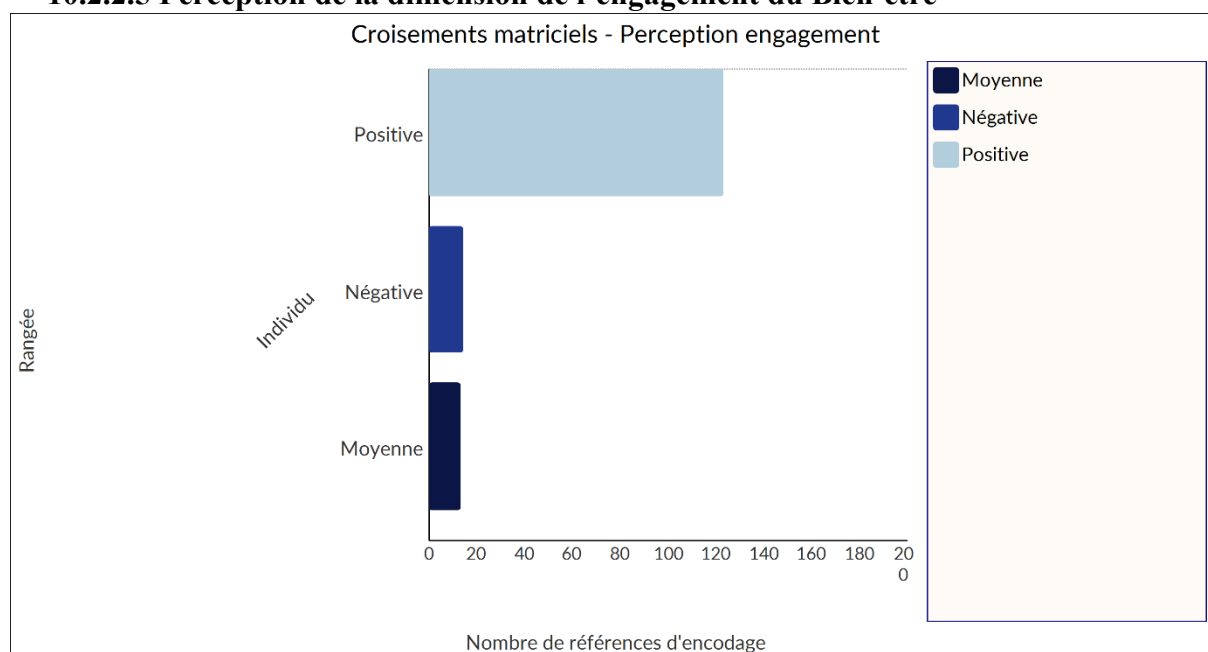
Toute réalisation qui apporte un bénéfice à la banque dans la dynamique d'un meilleur fonctionnement ou de meilleurs résultats est saluée par l'institution qui encourage les efforts :

« oui les personnes autour de moi croient aux projets auxquels je participe parce qu'ils reconnaissent ma valeur et la façon dont je travail et ce dont je suis capable » (C2COL1).

### **Une recherche de la fidélisation**

En confiant des responsabilités importantes aux employés, l'organisation génère non seulement de la confiance en soi mais aussi un désir d'un attachement fort envers l'entreprise qui lui permet d'avoir une maîtrise sur des indicateurs tel que l'absentéisme et les arrêts de travail qui deviennent des pratiques presque inexistantes. L'entreprise s'assure, à travers le management des dirigeants, d'éveiller chez ses salariés le sentiment de faire partie d'une entreprise commune dont les intérêts sont convergents cela permet une satisfaction des attentes des uns et des autres : « oui il y a une politique d'esprit d'entreprise qui est très fort. Tous les salariés sont considérés comme un membre de la tribu et on le ressent » (C3DIR4).

#### **10.2.2.5 Perception de la dimension de l'engagement du Bien-être**



### **Un fort désir de contribution à la réussite de l'organisation**

Les employés de nos trois banques expriment un important sentiment d'engagement dans leur travail afin d'arriver à accomplir les missions qui leurs sont confiées. Cette implication est l'opportunité de contribuer au succès de l'entreprise et l'aider à garantir son succès face à une forte concurrence dans le secteur. Les salariés ont à cœur de réaliser les objectifs individuels qui leurs sont fixés mais aussi les objectifs globaux car ils s'inscrivent dans un projet commun.

**Extrait verbatim**

(C2COL1) : « *Bien sûr, c'est possible et encore plus j'ai envie de m'investir quand c'est dans l'intérêt des salariés comme participer à des événements sociaux. Et aussi quand il s'agit de faire prospérer la banque, je suis toujours partante* ».

Pour beaucoup cette volonté, d'un engagement fort, est aussi induite par la notoriété du groupe auquel ils appartiennent car les trois représentent des institutions reconnues au niveau continental. Les valeurs de panafricanisme défendues par les organisations participent à la fierté de leurs employés car leurs contributions ne se limitent plus au niveau national mais a un retentissement hautement plus important et valoriser : « *oui en fait c'est une fierté d'appartenir à un groupe ça donne le courage de travailler et beaucoup de choses personnellement. On nous permet d'avancer dans l'organisation et de se sentir utile* » (C1COL1).

La volonté d'engagement est aussi due à une nécessité personnelle afin de garantir un travail en plus d'être valorisant et valoriser, leur assure une survie financière qui a elle seule justifie une contribution au succès de l'entreprise, dont ils retireront forcément les avantages : « *oui, je me soucie du bon fonctionnement de la structure parce qu'il en va de notre intérêt personnel. Notre rémunération dépend de la réussite de la banque* » (C3COL2).

Après avoir exposé les résultats concernant la perception de nos deux variables, la Justice organisationnelle et le Bien-être distinctement, nous présentons les résultats qui démontrent la relation qui s'opère entre les deux. Nous mettons en exergue les résultats cas par cas avant de proposer notre analyse inter-cas.

### **10.3 Résultat de l'hypothèse 2-1 : la perception positive de la Justice organisationnelle a une influence sur le Bien-être au travail des salariés**

Nous allons présenter dans cette partie l'analyse du lien entre les dimensions du JO de l'échelle de Colquitt (2001) et les dimensions du BET de l'échelle de Gilbert et al., (2011). Nous avons calculé la moyenne de la mesure des perceptions des répondants faite à travers notre échelle de Likert présentée dans notre méthodologie. Les cotations les plus significative sont mise en exergue en les surlignant.

#### **10.3.1 Perception de l'influence de la JO sur le BET du cas 1 : ECOBANK**

Selon les cotations faites par les répondants du cas 1 afin d'établir l'influence de la JO sur le BET à l'aide l'échelle de 1 à 5, nos résultats se présentent comme suit :

**Tableau : Résultats de la mesure de la perception des 4 de la JO selon sur les 5 dimensions du BET**

BE Justice	Adaptation	Epanouissement	Compétence	Reconnaissance	Engagement
<b>Procédurale</b>	20% très large 50% grande 20% moyenne 10% faible	30% très large 40% grande 30% moyenne	20% très large 40% grande 40% moyenne	30% très large 30% grande 40% moyenne	30% très large 60% grande 10% moyenne
<b>Distributive</b>	50% très large 30% grande 10% moyenne 10% faible	60% très large 10% grande 10% moyenne 10% faible 10% aucune	30% très large 20% grande 50% moyenne	70% très large 20% grande 10% Moyenne	90% très large 10% grande
<b>Interpersonnelle</b>	10% très large 80% grande 10% faible	20% très large 70% grande 10% moyenne	10% très large 50% grande 40% moyenne	20% très large 80% grande	20% très large 70% grande
<b>Informationnelle</b>	50% grande 30% moyenne 20% faible	50% grande 40% moyenne 10% faible	10% très large 40% grande 20% moyenne 30% faible	30% grande 50% moyenne 20% faible	10% très large 30% grande 40% moyenne 20% faible

Les salariés d'ECOBANK estiment, très fortement, que travailler dans une organisation juste permet d'améliorer le Bien-être au travail des employés de façon très significative. En effet selon 30% des salariés, cette amélioration est dans une « très large mesure » et 70% l'estiment dans une « grande mesure » en raison d'une instauration d'un climat de travail apaisé, généré entre les salariés : « dans les conditions normales ça influence grandement on parle d'environnement juste d'égalité, équité pas de personnes privilégiées on voit qu'on est important de la même façon pas de traitement de faveur plutôt un climat de Bien-être, ça évite les conflits » (C1DIR5).

L'équité est perçue comme un levier permettant d'éviter d'instaurer un climat concurrentiel et frustrant qui est contreproductif entre les salariés et peut induire une motivation dans la collaboration en faveur de l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

#### Extrait verbatim

(C1COL4) : « Je pense que oui si l'organisation est juste et équitable si les conditions de travail de mon homologue et collègue sont les mêmes équivalentes cela développe mon sentiment de Bien-être parce que cela ne laisse pas la place aux frustrations ou à la démotivation. C'est très important pour moi en tout cas s'il y a une différence il ne vaut mieux pas le savoir ».



Pour favoriser leur adaptation au travail, les employés d'ECOBANK confèrent tout d'abord que la justice interpersonnelle est la dimension qui a le plus d'impact dans une « grande mesure » à 90% avec une influence positive dans la mesure où la relation avec le supérieur génère chez l'individu une confiance en soi et est en faveur de l'ambiance saine au travail entre les collaborateurs. La justice distributive est à un niveau positif d'influence à 80% pour une amélioration significative de l'adaptation au travail, tandis que la justice procédurale a une importance substantielle dans 70% des perceptions. La justice informationnelle apparaît comme celle qui a le moins d'influence avec 50% d'influence et jusqu'à 20% des salariés estimant n'avoir aucun lien avec le sentiment de vivre des relations positives avec leurs collègues.

Les facettes de la Justice organisationnelle qui ont le plus d'influence sur l'épanouissement au travail des salariés d'ECOBANK est en premier lieu la justice interpersonnelle qui a obtenu une perception positive à 90%, les justices distributive et procédurale apparaissent comme ayant le même niveau d'influence à 70% dans une importante mesure. Cependant la justice informationnelle est considérée comme influente de façon significative à 50% et seulement 10% des salariés considèrent que l'influence est très faible.

Afin de générer une volonté d'engagement, les employés d'ECOBANK font apparaître que les deux facettes de la JO qui ont le plus d'influence sont la procédurale et l'interpersonnelle avec un niveau positif à 60%. Les dimensions distributive et informationnelle ont la même influence à 50%, toutefois pour 50% des employés, la justice distributive génère tout de même une influence dans une « moyenne mesure » tandis que pour 30% la facette informationnelle a une faible influence sur leur volonté d'engagement.

Pour générer un sentiment de reconnaissance chez les salariés d'ECOBANK les facettes de la JO qui ont le plus d'influence sont en premier lieu l'interpersonnelle qui est perçue comme ayant un impact positif à 100% dans grande mesure. Pour 90% l'influence de la dimension distributive est substantielle à 90% tandis que la dimension procédurale est influente significativement à 60%. La facette informationnelle est perçue comme ayant une influence moyenne pour 50% et pour 20% des salariés, elle est associée faiblement à la reconnaissance sur leur lieu de travail.

Enfin les facettes de la justice qui ont le plus d'influence dans la volonté d'engagement des salariés est très clairement la justice distributive qui contribue à 90% dans une « très large

mesure » et 10% dans une « grande mesure ». Les justices procédurale et interpersonnelle seraient contributives dans le même ordre de mesure avec 70% sur une « grande mesure ». La justice informationnelle est celle qui contribue le moins significativement car pour 40%, des salariés, elle a seulement une influence moyenne et 20% lui octroie une faible influence.

Ainsi il apparaît globalement que les deux facettes de la JO qui ont le plus d'influence sur le Bien-être au travail au sein d'ECOBANK sont distributive et interpersonnelle, toutefois la dimension procédurale est considérée aussi contributive dans des mesures moindres. La justice informationnelle reste à un niveau moyen dans son influence et apparaît comme celle qui a la plus faible influence.

Nous allons présenter les résultats de l'analyse du cas 2 concernant l'influence de la JO sur BET.

### 10.3.2 Perception de l'influence de la JO sur le BET du cas 2 : BIM

Les résultats ont été calculés selon la même méthodologie que pour le cas 1 (cf. supra p. 271).

**Tableau : Résultats de la mesure de la perception des 4 de la JO selon sur les 5 dimensions du BET**

BE \ Justice	Adaptation	Epanouissement	Compétence	Reconnaissance	Engagement
<b>procédurale</b>	10% très large 70% grande 20% moyenne	60% grande 30% moyenne 10% faible	20% très large 50% grande 30% moyenne	10% très large 50% grande 40% moyenne	30% très large 50% grande 20% moyenne
<b>distributive</b>	60% très large 30% grande 10% moyenne	70% très large 30% grande	60% très large 40% grande	70% très large 20% grande 10% Moyenne	60% très large 30% grande 10% moyenne
<b>interpersonnelle</b>	70% grande 30% moyenne	40% très large 60% grande	10% très large 90% grande	30% très large 70% grande	30% très large 70% grande
<b>informationnelle</b>	10% grande 70% moyenne 20% faible	70% moyenne 30% faible	10% très large 10% grande 60% moyenne 20% faible	70% moyenne 30% faible	60% moyenne 40% faible

Au sein de la banque BIM, les employés attribuent à la justice au sein de leur organisation un levier pour l'instauration de leur Bien-être, pour 40% des répondants ce lien se construit dans

une « très large mesure » tandis que pour 60% il est situé dans une « grande mesure ». Cette justice est le moyen d'atténuer les frustrations potentielles mais surtout pour engendrer la motivation.

**Extrait verbatim**

(C2DIR3) : « *la justice améliore le Bien-être en fait tout dépend de comment sont organiser les choses. Si les évolutions les promotions sont difficiles et injustes ça a forcément un impact sur le Bien-être, c'est de la frustration à coup sûr. Les inégalités empêchent la motivation et l'envie de faire partie de l'organisation* ».

Quel que soit la catégorie des salariés le lien entre l'équité au sein de leur organisation et le Bien-être des salariés est entendu comme évident et signifiant : « *oui ça améliore bien sur le Bien-être, en fait ça contribue au mental du salarié et le mental joue un grand rôle dans son Bien-être. L'homme c'est son mental et quand on le traite avec équité c'est des facteurs de motivation, ça motive le salarié à se surpasser à se sentir bien dans son poste* » (C2COL4).

Ainsi les facettes de JO qui favorisent leur adaptation au travail, sont pour les employés, la justice distributive dans une influence positive et très significative à 90%, la dimension procédurale apparaît la deuxième plus influente à 80% tandis que l'interpersonnelle est jugée comme importante dans une grande mesure à 70%. Cependant pour la justice informationnelle l'impact est jugé dans une « moyenne mesure » jusqu'à 70% dans l'instauration de conditions permettant des interactions positives entre les salariés.

Dans la perspective de l'influence des dimensions de la Justice organisationnelle pour engendrer l'épanouissement chez les employés, les deux facettes les plus impactantes sont la distributive et l'interpersonnelle avec 100% d'influence positive et très significative. Avec 70% de perception dans « très large mesure » pour la distributive et 30% dans une « grande mesure », semble cependant avoir une influence plus importante. Pour la facette interpersonnelle l'impact est à 40% dans une « très large mesure » et 60% dans une « grande mesure ». La justice procédurale arrive en troisième position dans l'ordre d'influence avec 60% qui la situe dans une « grande mesure ». Pour une très forte majorité la justice informationnelle a une influence très moyenne dans leur sentiment d'accomplissement à hauteur de 70%.

Pour les salariés de la BIM, leur sentiment de compétence est fortement lié aussi à certaines formes de pratiques de justices au sein de leur organisation. En effet les deux facettes ayant le plus d'implication sont la distributive et l'interpersonnelle à 100% avec une priorisation,

comme pour leur épanouissement, à la dimension distributive dont l'influence est dans une « très large mesure » positive. La justice procédurale est la troisième plus importante car elle est pour 60% très significative dans l'induction de leur sentiment de compétence. Toutefois pour 60% la dimension informationnelle garde une influence moyenne et pour 20% des employés de la BIM, elle n'a qu'une très faible influence dans leur sentiment de détenir les capacités dans l'accomplissement de leur travail.

Afin de générer une perception de reconnaissance, pour les salariés de la BIM, les dimensions de JO qui ont le plus d'influence sont en premier lieu l'interpersonnelle avec une influence jugée positive à 100% (30% dans une « très large mesure » et 70% dans une « grande mesure »). La deuxième dimension la plus importante est la distributive car son impact est très significatif à 90%, la troisième facette la plus importante est la procédurale qui est à un niveau d'influence de 60% pour générer chez les salariés une réelle reconnaissance dans leur expérience au sein de l'organisation. La dimension informationnelle a une influence très mitigée avec 70% dans une moyenne mesure et 30% lui octroient une faible mesure dans leur sentiment de reconnaissance.

En faveur de leur volonté d'engagement, les employés de la BIM, consacrent la dimension interpersonnelle comme la plus influente avec 100% d'une perception positive. La deuxième facette la plus importante est la distributive avec un impact important jugé à 90% fort, la troisième la plus influente est la procédurale avec 80% des salariés l'estimant très corrélée à leur désir d'engagement. Ainsi pour 60% la justice informationnelle a une corrélation très mitigée dans la volonté qu'ils ont d'implication dans leur travail et pour 40% cette influence est très faible.

Nous pouvons ainsi constater que les facettes de la JO qui ont le plus d'impacts sur le Bien-être des salariés de la BIM sont respectivement la dimension distributive dont l'influence est jugée régulièrement et avantageusement dans une « très large mesure ». La deuxième dimension est justice interpersonnelle dont l'importance est très proche du niveau de la distributive avec des perceptions de lien très fort dans une grande mesure. La troisième facette qui est perçue comme influente dans le Bien-être des salariés est la justice procédurale qui voit un lien situé régulièrement à 60% dans une grande mesure. Cependant même si les salariés ne rejettent pas catégoriquement une influence de la dimension informationnelle sur leur Bien-être, ils lui

accordent une importance moyenne voir même très faible pour eux à contrario des trois autres facettes.

### 10.3.3 Perception de l'influence de la JO sur le BET du cas 3 : banque X

Les résultats ont été calculés selon la même méthodologie que pour le cas 1 (cf. supra p. 271).

**Tableau : Résultats de la mesure de la perception des 4 de la JO selon sur les 5 dimensions du BET**

BE \ Justice	Adaptation	Epanouissement	Compétence	Reconnaissance	Engagement
<b>procédurale</b>	30% très large 40% grande 30% moyenne	20% très large 40% grande 20% moyenne 20% faible	10% très large 40% grande 40% moyenne 10% faible	30% très large 60% grande 10% moyenne	10% très large 60% grande 30% moyenne
<b>distributive</b>	20% très large 50% grande 30% moyenne	60% très large 40% grande	40% très large 60% grande	80% très large 20% grande	70% très large 30% grande
<b>interpersonnelle</b>	10% très large 80% grande 10% moyenne	20% très large 80% grande	40% très large 50% grande 10% moyenne	50% très large 50% grande	20% très large 80% grande
<b>informationnelle</b>	30% grande 30% moyenne 40% faible	70% moyenne 30% faible	10% grande 90% moyenne 20% faible	90% faible 10% aucune	20% grande 70% moyenne 10% faible

La corrélation faite par les employés de la banque X entre la justice au sein de l'organisation et leur Bien-être est fort et positif, en effet selon 50% des répondants la contribution est située dans une « très large mesure » et les autres 50% dans une « grande mesure ». Tout est question, pour les salariés, d'équité et de reconnaissance de la valeur et de la contribution de chacun, l'entreprise doit être à la hauteur avec une rétribution méritée.

#### Extrait verbatim

(C3DIR1) : « Bien sûr oui, Juste et équitable ça veut dire qu'on reconnaît le travail de tout le monde et ça peut dire qu'on traite les gens équitablement. Aujourd'hui les demandes sont là et il y a des actions pour les satisfaire et le management est conscient qu'il faut satisfaire les demandes et ainsi contribue le Bien-être du staff. Il faut redistribuer convenablement ».

Ce lien de la JO et du Bien-être au travail est mis en exergue par les salariés de la banque X à travers les jonctions entre les différentes dimensions.

Ainsi en faveur de leur adaptation au travail, les facettes de la Justice organisationnelle qui ont le plus d'influence sont en premier lieu l'interpersonnelle qui pour 90% a un impact positif avec 10% dans une « très large mesure » et 80% dans une « grande mesure ». Les deuxièmes dimensions ayant le plus d'influence sont la procédurale et la distributive avec une part de 70% des répondants qui y indiquent un lien significatif et positif avec un priorisation de la justice procédurale.

La dernière typologie qui est l'informationnelle est pour la majorité connecté très faiblement à leur adaptation au travail car selon 40% la relation est quasiment inexistante (30% jugent dans une « moyenne mesure » et 30% autres dans une « grande mesure »).

Dans la génération de leur sentiment d'épanouissement certaines dimensions de JO sont, là encore, en forte relation tout d'abord la distributive et l'interpersonnelle qui sont considérées par 100% des employés comme ayant un lien positif. La justice distributive est largement corrélée avec 60% dans une très large mesure alors que l'interpersonnelle à 20% dans cette même mesure. La facette qui est ensuite la plus impactante est la procédurale avec 60% qui stipulent une relation positive, il est aussi à noter que 20% trouvent que le lien est faible tout de même. Cependant la dimension informationnelle dans une écrasante majorité à 70%, la relation est jugée moyenne pour induire un sentiment d'accomplissement chez les salariés.

Dans leur évaluation de leur sentiment de compétence, les employés de la banque X jugent que certaines facettes de la JO ont une forte implication pour eux d'abord la distributive qui est perçue comme ayant une corrélation à 100% positive et fort.

La deuxième dimension ayant le plus d'impact est l'interpersonnelle avec pour 90% une relation significative sur la perception de détention de capacité à réaliser leur travail. La dimension procédurale produit aussi un impact fort pour 50% des salariés tandis que pour l'informationnelle l'influence est largement perçue comme très mitigée car 90% des employés la jugent comme moyenne dans l'induction chez eux d'avoir les aptitudes pour faire efficacement le travail.

Les salariés de la banque X sont très clairs dans les relations qu'ils font entre la JO et leur sentiment de reconnaissance car selon eux les facettes les plus contributives sont la distributive et l'interpersonnelle jugées impactantes pour 100% de façon significative.

La dimension procédurale est perçue presque autant influente avec 90% des salariés indiquant l'importance dans leur sentiment d'être appréciés autant en tant que travailleur mais aussi individu. Il apparaît cependant que la dimension informationnelle a une très faible influence pour 90% des employés dans le sentiment que leur contribution et leurs soient reconnues par l'institution.

Enfin pour la volonté d'engagement au sein de la banque X les facettes de JO qui ont le plus d'impact sont la distributive et l'interpersonnelle qui sont jugées influentes par 100% des salariés dans « très large » et « grande mesure ».

La dimension procédurale garde une influence forte aussi considérée comme contributive avec 70%, au désir d'engagement et à la réussite de l'entreprise dans une perspective positive. Toutefois, il apparaît que la dimension informationnelle a une moindre corrélation car les répondants jugent que la relation est à 70% dans une « moyenne mesure » pour développer chez eux le désir d'implication.

Ainsi il apparaît au sein de la banque X que la justice au sein de l'organisation a une forte corrélation avec le Bien-être au travail des salariés car trois facettes apparaissent de façon évidente comme des leviers de Bien-être. En effet la dimension la plus corrélée est la distributive, il semble que les salariés octroient une grande importance à l'équilibre entre leur contribution et la rémunération. Aussi l'équité dans le traitement interpersonnelle apparaît comme tout autant importante pour induire le Bien-être chez les salariés. Les salariés accordent aussi une importance à la dimension procédurale qui produit de l'influence sur toutes les facettes du BE chez eux. Néanmoins il est évident que la dimension informationnelle a une influence très modérée voir faible dans le Bien-être au travail, sa contribution est, pour beaucoup de salariés, superficielle.

Nous allons présenter les résultats combinés de nos trois banques.

#### ***10.3.4 Perception de l'influence de la JO sur le BET inter cas***

Au sein de nos trois banques, pour les employés, la corrélation entre la justice dans leur organisation et leur Bien-être au travail apparaît pertinent et forte dans la mesure où le sentiment

d'équité permet un évitement de la frustration ; une amplification de la motivation mais aussi et surtout un sentiment d'épanouissement fort dans l'entreprise. Cette justice constitue aussi un levier fort dans la construction d'un climat de travail favorable avec une atténuation des conflits entre les salariés.

Ainsi les facettes de la JO qui ont le plus d'influence sur le BE au travail sont unanimement la dimension distributive, tout d'abord car son influence est primordiale et permet de garantir un réel investissement de la part des salariés. En deuxième considération dans l'ordre d'importance, se situe la dimension interpersonnelle qui permet d'amplifier la volonté d'engagement des salariés mais plus encore le sentiment d'accomplissement ressentie à travers les appréciations qu'ils reçoivent de la part des supérieurs. La troisième facette la plus importante est justice procédurale qui permet de garantir une juste reconnaissance et participe fortement à l'épanouissement des salariés.

Enfin la dimension informationnelle est considérée tout aussi unanimement comme ayant une influence très limitée dans leur Bien-être par les employés car ses vertus sont, en premier lieu, à l'avantage de l'entreprise et participe plus au bon fonctionnement de l'entreprise et ne permet pas d'améliorer les situations des salariés de façon substantielle.

## **10.4 Perception de la performance sociale à travers l'échelle de Vanhala Tuomi (2006)**

### ***10.4.1 Perception de la performance selon les 3 cas***

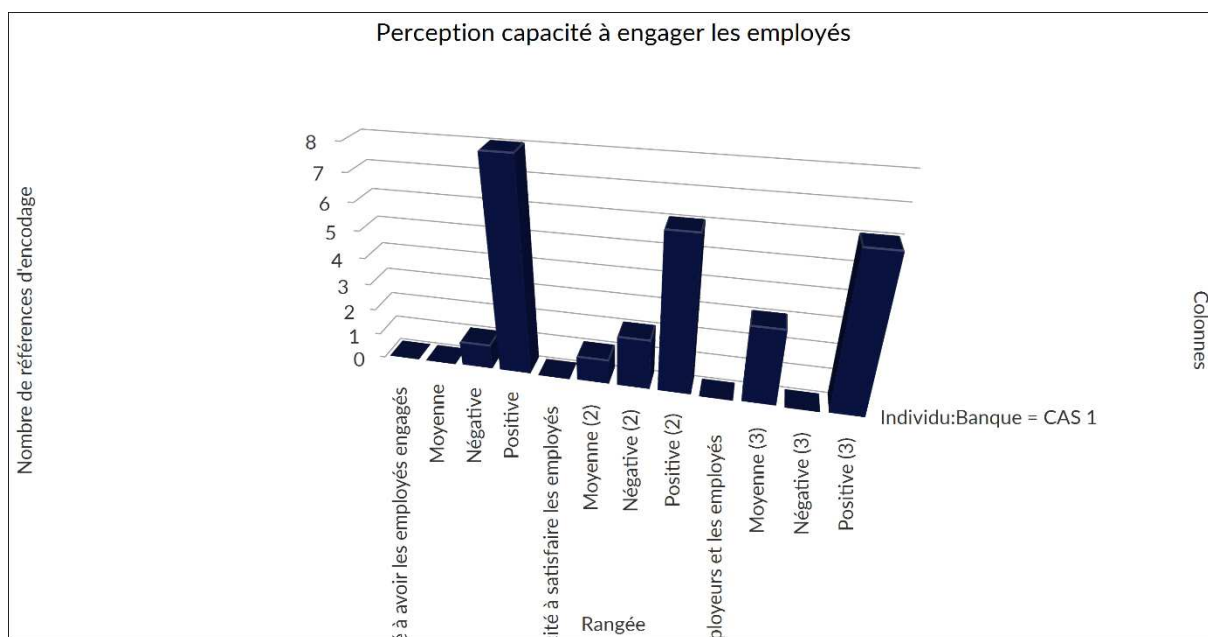
#### **10.4.1.1 Perception de la performance sociale dans le cas 1 : ECOBANK**

Dans ce chapitre nous exposons les résultats de la perception de la performance sociale de notre premier cas ECOBANK selon les dimensions de l'échelle de Vanhala et Tuomi (2006).

Dans le tableau suivant nous présentons les résultats de la perception de la performance sociale. Nous l'avons obtenu avec l'analyse de notre verbatim par le logiciel NVIVO qui nous permis de faire le croisement matriciel entre les niveaux de perception classés. Ce tableau fait ressortir une comparaison entre le nombre des références de notre corpus correspondant à chaque nœud présent dans la rangée (positive, moyenne et négative). On peut donc lire le nombre de référence qui correspond à chaque niveau de perception.

##### **10.4.1.1.1 Perception de la dimension de la Capacité à favoriser l'engagement des employés**





### **Des pratiques génératrices d'engagement chez le salarié**

Dans la structure ECOBANK les salariés et les dirigeants s'accordent sur la capacité effective de l'organisation à développer l'engagement des employés. En effet la banque met les moyens afin de construire une coopération fructueuse entre l'employeur et les employés en mettant en œuvre les moyens et les conditions de travail adéquats pour une atteinte efficiente des objectifs. Chacune des parties contribue en accomplissant son devoir contractuel avec un accent mis sur l'amélioration de la coopération grâce à un changement de dirigeant.

#### **Extrait verbatim**

(C1COL3) : « *Il faut reconnaître que depuis 2019 nous avons un nouveau directeur général, il a changé beaucoup d'aspects, surtout en instaurant un cadre où il y a une coopération entre le directoire et les employés. Ce n'est une relation fermée on peut poser des questions sur la stratégie, les moyens etc.* ».

La clé de cette efficacité de la coopération se trouve dans une organisation et une fixation claire des objectifs : « *bon la fixation des objectifs donc dès le début de l'année chacun sait quel levier actionné pour atteindre les objectifs, la banque met en place tous les moyens pour l'atteinte des objectifs. Tous les moyens humains et matériels bien sûr en termes de formation, la collaboration est très très bonne du côté des deux parties* » (C1DIR3).

### **Une atteinte de la satisfaction des salariés**

Par ailleurs l'entreprise, consciente des compétences de ses employés, entreprend des actions afin d'impliquer très largement ses salariés. Pour notre échantillon leur banque a une capacité largement supérieure dans l'engagement de ses employés par rapport aux autres structures du Mali.

**Extrait verbatim- Engagement- ECOBANK**

(C1COL4) : « Ça débute au début du recrutement on sélectionne ceux qui le mérite le plus et au poste qu'il mérite. On récompense les meilleurs employés par des bonus des primes, tout dépend de la capacité à employer les bonnes personnes. Même si on arrive à garder beaucoup de personnes on sait que ECOBANK est un centre de formation toutes les autres banques viennent débaucher chez nous car ils savent que nous sommes compétents. ECOBANK est championne pour impliquer les employés dans leur travail vraiment il faut leur reconnaître ça ».

Cet engagement des salariés est aussi la résultante de l'importante capacité, dont l'entreprise fait preuve, afin de satisfaire ses employés, qui est jugée plus positive par rapport aux structures dans la mesure où les avantages en plus du salaire est plus attrayante : « quand on se compare aux autres, on a peu près les mêmes avantages. Ils peuvent être meilleurs que nous en termes de salaires mais nous avons d'autres avantages qu'ils n'ont pas, le niveau des bonus, primes ou la couverture santé. Si tu additionne le tout on est mieux traité au bout du compte » (C1COL3).

**Une satisfaction comme levier de fidélisation**

La preuve de cette satisfaction des employés est leur fort engagement et attachement à la banque qui permettent de diminuer les intentions de quitter et garder les ressources humaines les plus compétentes sur le marché.

**Extrait verbatim - Engagement- ECOBANK**

(C1DIR5) : « Si un staff n'est pas satisfait, il part, il démissionne nos indicateurs sont au vert. Les meilleurs employés sont là c'est qu'ils sont satisfaits. Ils font confiance en la banque et sont satisfait de leurs conditions de travail ».

Le jugement global de la capacité de ECOBANK à favoriser l'engagement de ses employés est estimée 77% comme étant positive avec pour 3% ayant une vision d'une très large mesure que l'entreprise offre à ses salariés une politique managériale qui permet d'instituer de

l'engagement et de la satisfaction de la part des salariés. De façon un peu atténué mais tout autant positive 74% estiment que leur entreprise est très performante pour que ses salariés puissent s'impliquer au travail en actionnant les leviers en matière de rémunération, de reconnaissance et de climat social favorable. Pour 13% des répondants cette perception est jugée mitigé en raison car certains salariés peuvent ne pas se rendre compte de ce que l'entreprise peut leur offrir par rapport aux autres banques. Cependant 10% jugent que la banque arrive à engager faiblement ses salariés du fait que certaines demandes en matière d'évolution de carrière arrivent lentement.

#### **10.4.1.1.2 Perception de la dimension sociale au travers des dimensions socio-économique (issus de notre construit)**

Nous analysons la perception de la dimension socio-économique selon la même méthodologie utilisée pour la dimension, capacité à avoir les employé engagé (cf. supra 279)

##### **Une maîtrise des indicateurs socio-économiques**

Sur les indicateurs socio-économiques l'entreprise présente une capacité de maîtrise très favorable en matière d'absentéisme et d'arrêt de travail. Le management met tout en œuvre pour assurer la présence au travail des employés en mettant en place des mécanismes de contrôle qui amène à une justification obligatoire des salariés de quelque absence que ce soit ainsi les salariés ont même tendance à faire plus d'heure que leur contrat détermine.

##### **Extrait verbatim**

(C1COL4) : « *Nous avons un système de back up qui marche à merveille pour une absence dans le service le travail ne s'arrête pas. Proposer des alternatives c'est une priorité ici le travail doit être fluide* ».

##### **Une rotation du personnel (turn-over) difficilement maitrisable**

En moyenne les salariés présentent par an une absence de moins de un jour, la présence au travail est une valeur répandue au sein de l'organisation. Cependant lorsque les salariés évaluent leur entreprise en matière de maîtrise des démissions, la perception devient mitigée car l'entreprise oscille entre des périodes avec des taux de démission élevé et des moments où cela stagne. Cette situation est attribuée principalement à des actions de débauchages massifs de la part des autres structures qui ciblent particulièrement les employés de ECOBANK considérés comme les plus performants du marché.

##### **Extrait verbatim**

(C1DIR3) : « chez nous le taux de turn-over est vraiment élevé beaucoup de démission à cause de paramètres, les jeunes viennent juste pour enrichir leur CV et pas pour faire carrière. Chez les anciens c'est la volonté d'aller voir ailleurs, la rémunération ou la création de leur propre entreprise. Mais si tu compares aux autres c'est moins fort ».

Selon une appréciation générale 63% des salariés évaluent les indicateurs socio-économiques comme étant maîtrisés par l'entreprise en comparaison aux autres banques du marché. En effet 26% donne une très large mesure pour cette capacité de l'entreprise qui développe une stratégie en matière de gestion et a comme effet de ramener l'absentéisme et les arrêts de travail presque au niveau d'inexistant. Cette constatation est sensiblement similaire pour 37% qui estiment que cette maîtrise est dans une grande mesure faite. Pour 27% des salariés il y a cependant quelques arrêts de travail qu'ils attribuent à la présence des femmes qui ont une tendance élevée aux arrêts de travail eu égard aux congés maternités fréquents. Pour les 10% restant qui ont une perception faible de la maîtrise des indicateurs socio-économiques c'est la capacité moins efficiente de l'entreprise à gérer les démissions jugées courante même si l'entreprise est évaluée un peu moins impactée que les autres banques.

De notre analyse ECOBANK est perçue comme performante socialement par ses employés en effet l'entreprise arrive à engager ses salariés en faveur de l'atteinte des objectifs de l'entreprise avec une maîtrise des indicateurs socio-économique malgré un turn-over pas encore complètement maîtrisé.

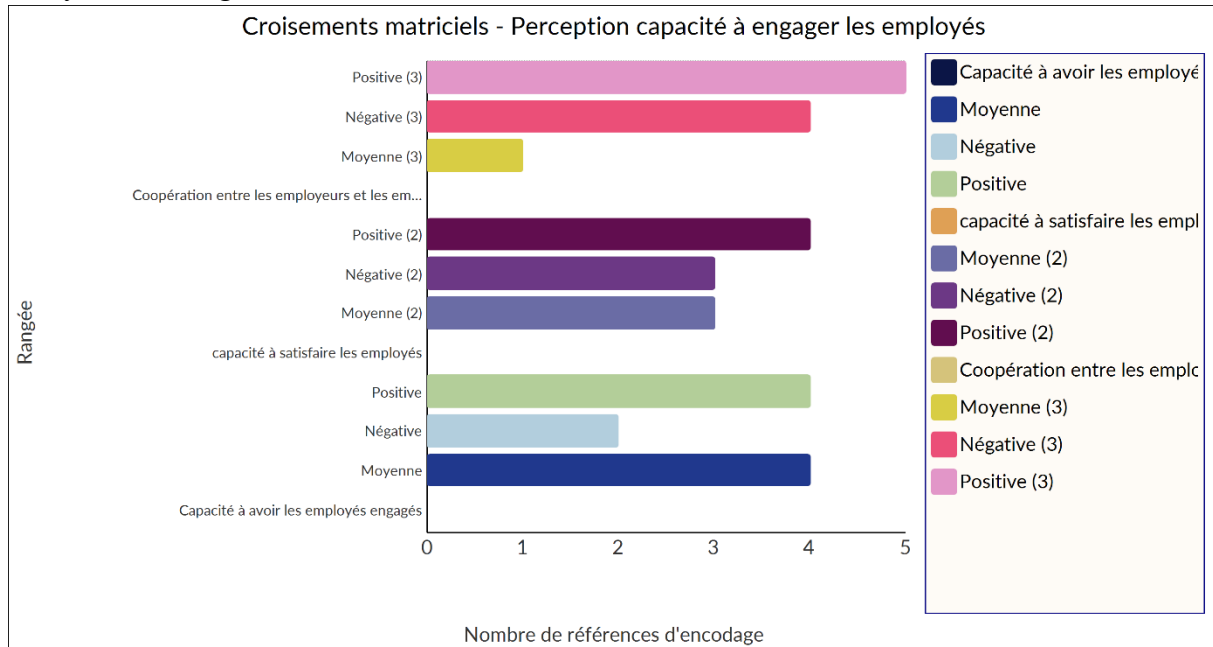
Nous allons présenter l'analyse de notre deuxième cas : la BIM.

#### **10.4.1.2 Perception de la performance sociale dans le cas 2 : BIM**

Afin de procéder à cette analyse nous avons procédé selon la même méthodologie que pour notre premier cas (cf. supra p. 279).

##### **10.4.1.2.1 Perception de la dimension de la Capacité à favoriser l'engagement des employés**

Le tableau présente des perceptions selon les items de dimension (la capacité à avoir les employés engagés, la capacité à satisfaire les employés et la coopération entre l’employeurs et les employés) représentés dans l’axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l’axe du nombre d’encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative.



### **Perte de capacité à générer l’engagement**

La perception de la capacité de la BIM pour engager ses employés apparaît très mitigée, en effet il semble que l’entreprise n’arrive pas à construire un engagement fort de la part de ses salariés. La banque a connu une période complexe qui a généré un impact fort sur son organisation ainsi il s’avère que la coopération entre l’employeur et les employés s’est distendue dans un premier temps avant de prendre l’aspect d’une collaboration de nouveau fructueuse.

Le degré de l’écoute n’était pas en cohérence avec les attentes des collaborateurs, la machine organisationnelle s’est donc grippée pendant un temps. Les changements commencent à être apportés et une évolution positive advient au fur et à mesure

#### **Extrait verbatim**

(C2COL4) : « *Sur la collaboration il faut dire qu’un effort a été fait depuis un certain temps. Les décisions étaient trop prises au siège et dans les hauts bureaux sans tenir compte de la*

*réalité du terrain et des agents. Ça quelques temps qu'ils ont compris que nous avons aussi de bonnes idées pour faire avancer la société. C'est dans l'intérêt de tout le monde ».*

Cet engagement, difficile à générer, trouve principalement ses racines dans les manquements qu'a connu la structure pour satisfaire positivement ses salariés, ainsi les dirigeants de la filiale et les employés ont engagé les actions nécessaires pour construire leurs leviers de satisfaction : *« aujourd'hui il faut reconnaître qu'il y a eu beaucoup d'effort nous nous sommes battus mais les améliorations sont là notamment sur les salaires, les primes ou les promotions. Plus de salariés ont vu leurs droits et leurs conditions augmentés »* (C2DIR2).

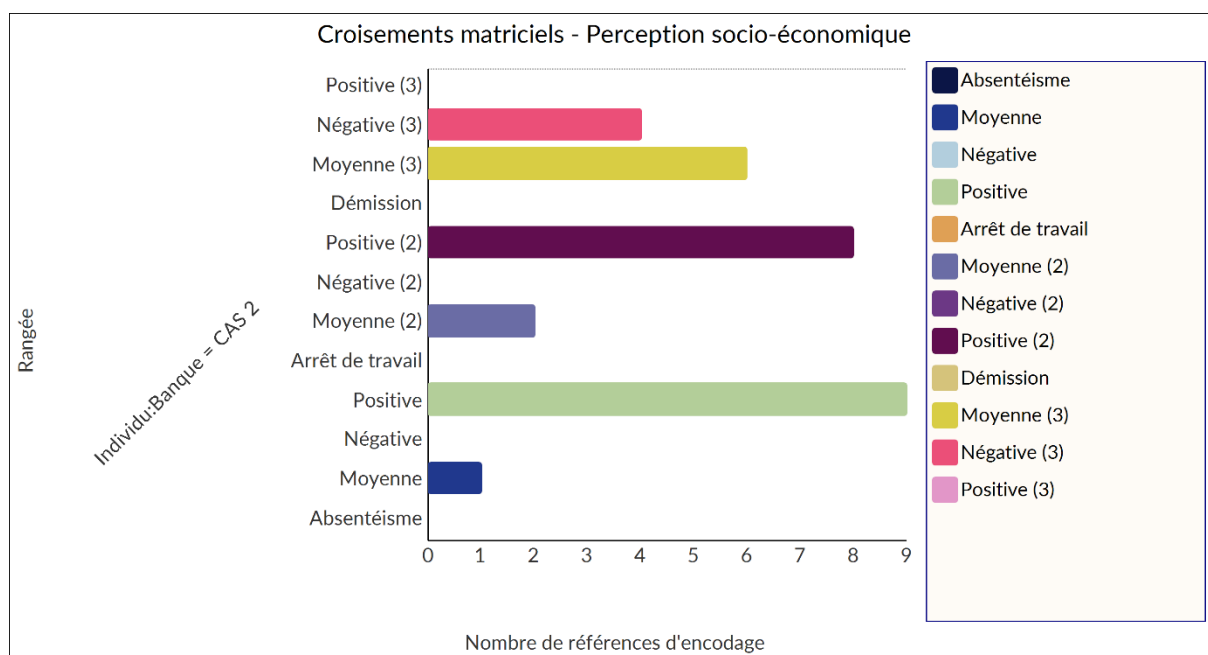
### **Une difficile articulation entre les pratiques du groupe et de la filiale**

Il apparait clairement que la difficulté principale est une mise en œuvre des pratiques issues de la maison mère sans tenir compte des spécificités culturelles du Mali et du secteur. La convergence des points de vue devrait advenir pour de nouveau être dans une dynamique collaborative dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Selon 23% répondants, la BIM arrive dans une « grande mesure » à engager ses salariés, tandis que pour 60%, cette capacité est évaluée comme dans une « moyenne mesure ». Selon 13% la banque n'arrive pas à engendrer de l'engagement chez ses employés.

#### **10.4.1.2.2 Perception de la dimension sociale au travers des dimensions socio-économique (issus de notre construit)**

Le tableau présente des perceptions selon les items de dimension (absentéisme, arrêts de travail, démission) représentés l'axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l'axe du nombre d'encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative.



### Une maîtrise des indicateurs socio-économiques

La BIM connaît une organisation très forte qui lui permet de maîtriser largement ces indicateurs socio-économiques dans la mesure où la présence en entreprise pour les salariés est entendue comme une obligation. Des dispositifs sont mis en place afin d'assurer un comportement productif tant que l'individu est salarié de la structure. En effet sur les indicateurs d'absentéisme et d'arrêt de travail, la structure est perçue comme ayant une grande maîtrise du fait que la présence au poste de travail est régulièrement contrôlée et ne souffre d'aucun manquement sinon justifié très formellement : « *oui c'est très maîtrisé car il y a le système de fiche de présence. Il faut justifier toute absence alors les gens respectent les règles* » (C2COL3). Les salariés s'accommodent très clairement de ces règles drastiques et les justifient même dans la mesure où elles sont entendues comme favorable à l'entreprise et sa réussite.

### Des départs induits par une satisfaction en demi-teinte

Cependant lorsqu'on s'intéresse au taux de démission de la banque nous constatons que l'organisation fait défaut en effet la structure a connu une période où les démissions étaient courantes. La période difficile que la banque a connu n'y est pas étrangère, une rémunération qui n'était plus satisfaisante notamment l'absence de primes et bonus sans oublier la création concomitante de structures bancaires qui avaient recours à des pratiques de débauchage très alléchantes pour les employés. La BIM recommence à peine à connaître une période d'accalmie sur les démissions avec le retour d'une politique sociale favorable aux salariés : « *c'est*

*clairement moyen parce que les démissions sont réelles il y a des périodes où on n'en compte beaucoup même maintenant ça a de nouveau tendance à se stabiliser » (C2DIR2).*

La BIM connaît une appréciation de sa performante assez bonne car pour 60% de ses employés, elle est vue comme dans une grande mesure faisant preuve d'une grande maîtrise de ses indicateurs socio-économiques, en particulier l'absentéisme et les arrêts de travail. La banque a su induire chez ses salariés des comportements jugés naturels et qui sont considérés comme la preuve de leur professionnalisme, les individus s'y prêtent donc sans pression apparente. Pour 17% des salariés, la BIM maîtrise ces volets de l'engagement de ses salariés dans une « moyenne mesure » car elle n'a pas encore trouvé le moyen de totalement maîtriser les conséquences des congés maternité jugé plus courant par rapport aux autres banques. Selon 23% des répondants la banque est considérée comme maîtrisant faiblement ses dimensions de sa stratégie sociale car elle a connu un taux important de départ parmi son personnel et doit continuer à se stabiliser pour renforcer l'engagement et la collaboration de tous les employés aux objectifs de la Banque.

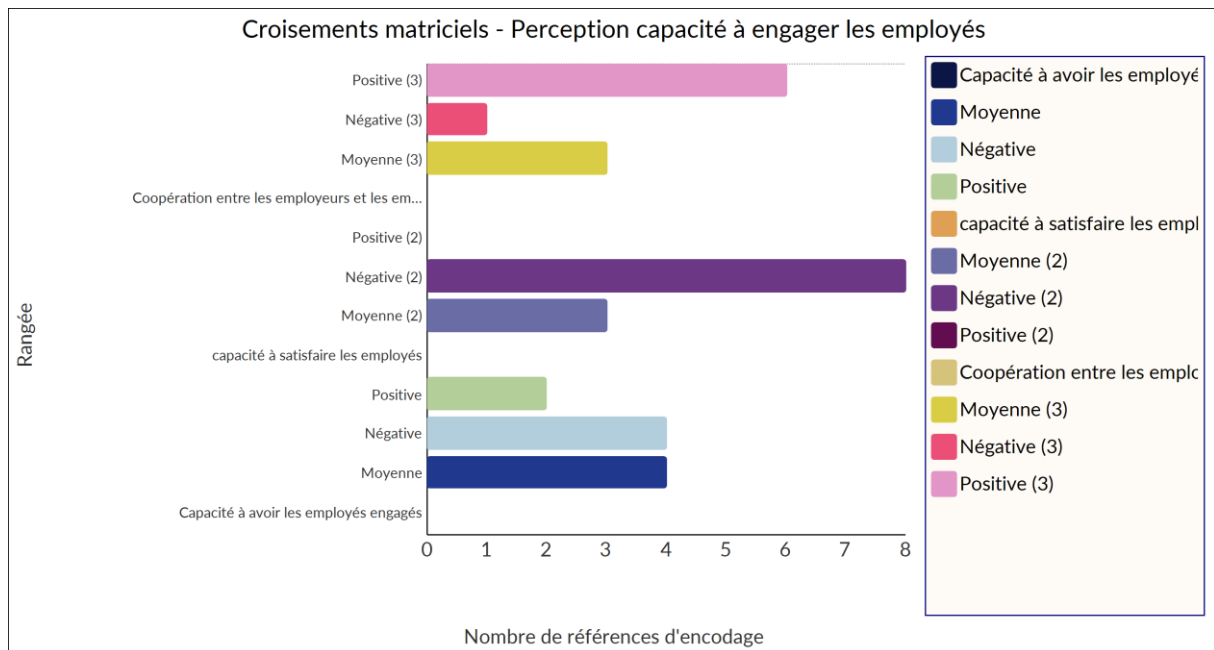
#### **10.4.1.3 Perception de la performance sociale dans le cas 3 : Banque X**

Nous utilisons pour notre analyse la même méthodologie que pour le cas 1 (cf. supra. p.279)

##### **10.4.1.3.1 Perception de la dimension de la Capacité à favoriser l'engagement des employés**

Le tableau présente des perceptions selon les items de dimension (la capacité à avoir les employés engagés, la capacité à satisfaire les employés et la coopération entre l'employeurs et les employés) représentés dans l'axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l'axe du nombre d'encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative





La dimension la plus complexe pour la banque X apparaît comme étant celle de sa capacité à induire de l'engagement chez ses salariés, ainsi, si les employés reconnaissent une volonté de l'entreprise à instaurer un cadre de travail adéquat, il y a cependant une incapacité à instaurer la satisfaction des employés.

### **Des efforts non récompensés**

L'organisation développe des politiques au niveau managérial et structurel pour arriver à une articulation des stratégies, des politiques et des pratiques avec les compétences des salariés afin de réaliser les objectifs qui sont fixés de manière globale et individuelle. Il est délégué au management d'arriver à conjuguer les efforts et la mise à disposition des moyens nécessaires dans la conduite des missions.

#### **Extrait verbatim**

(C3COL2) : « La coopération est assez bonne parce qu'au quotidien le management avec leur soutien nous sommes assistés. Cela dépend aussi de l'équipe dirigeante si elle s'investit, on arrive à accomplir le travail. Dans mon service ça se place plutôt bien avec mon supérieur, il nous permet d'avoir les moyens de travailler ».

Les dirigeants utilisent un management direct afin d'aider les subordonnés à accomplir leur travail, l'implication des supérieurs est primordiale dans le modèle organisationnel de cette structure pour instaurer un climat favorable à la productivité mais aussi à une coopération qui

se construit grâce à la récurrence des activités de brainstorming ou de réunions pour assurer l'implication des employés aux objectifs et aux stratégies de l'entreprise. Il faut cependant constater que l'entreprise fait face à une vague de démotivation matérialisée par un engagement qui faiblit au fur et à mesure. Les salariés voient en leurs efforts un investissement vain car la rémunération est en deçà de leurs attentes et n'est pas du tout motivante, cela devient d'autant plus réelle en comparant avec les politiques sociales des autres structures bancaires du Mali

#### **Extrait verbatim**

(C3COL1) : « *Il y a certains désavantages dans la banque, ce qui explique pourquoi certains montrent moins d'engagement dans leur travail. C'est à la banque de créer l'envie de travailler plus. Si nous n'avons pas les meilleures conditions ou motivation c'est difficile de s'investir* »

#### **Des rétributions faibles génèrent un engagement faible**

Les salariés en attente de primes ou autres gratifications ne trouvent plus de justification à un plus fort engagement pour une organisation demandant plus de contribution avec le moins de rétribution. La satisfaction est à un faible niveau chez les employés en particulier chez ceux qui ont entamé l'aventure du lancement de la banque, qui n'ont pas eu le retour sur investissement qu'ils attendaient.

#### **Extrait verbatim**

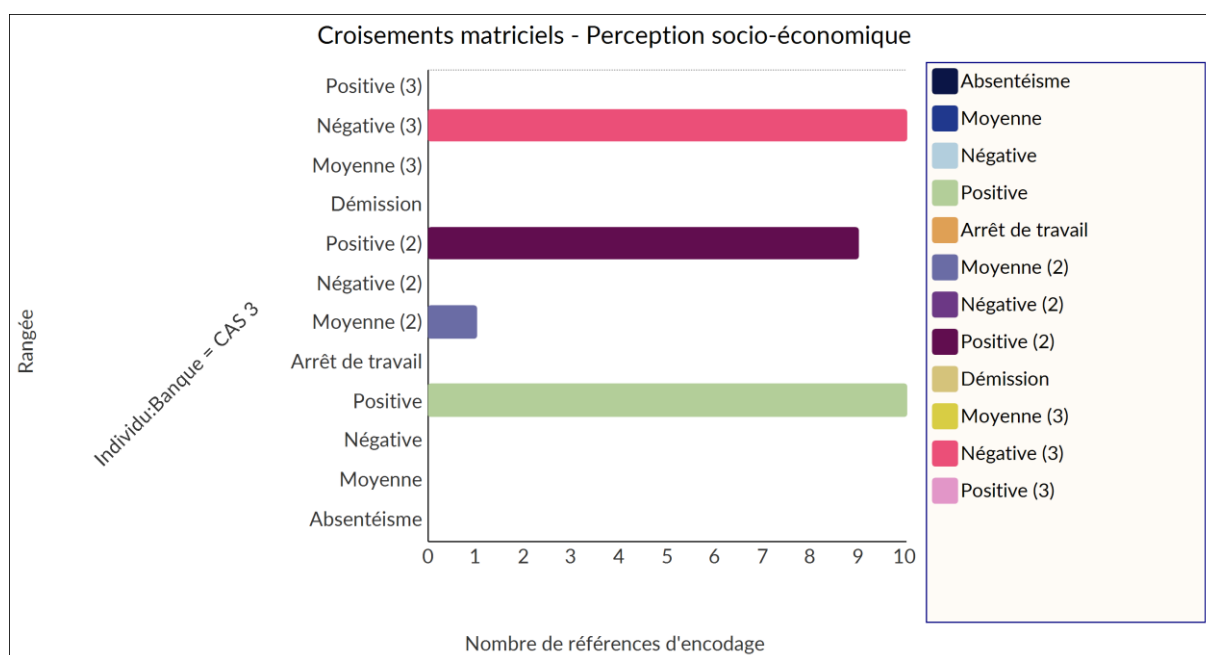
(C3DIR4) : « *Nous ne sommes pas bon sur ce plan comparé aux autres banques parce qu'il y a beaucoup moins d'avantages. Les employés dans les très grandes majorités sont là pour les rétributions et nous n'avons pas les avantages comme les primes ramadan, prime de rentrée etc. les autres banques ont tout ça* ».

Pour les autres structures, il apparaît plus évident de pouvoir avoir plus de levier de satisfaction de leurs salariés ce qui est bien au désavantage de la banque X. Ainsi dans une appréhension globale, la banque X connaît un engagement fort de ses salariés à 27% qui manifestent un désir d'implication en réponse aux différentes politiques de l'entreprise qui a su motiver cette part de ses salariés. Pour ces derniers la dimension pécuniaire ne rentre aucunement en compte dans leur volonté d'engagement et préfèrent le grand défi qui s'offre à eux ; ils participent ainsi à l'atteinte des objectifs. Pour 50% des salariés, la banque X arrive à développer des pratiques sociales pour leur engagement dans une moyenne mesure du fait qu'ils ont conscience des moyens importants que la structure met en place, du modèle managérial qui très incitatif et favorable à une implication des employés. Cependant le grand déséquilibre qui continue à

subsister après 3 années, entre les contributions et les rétributions a comme effet de démotiver une part importante des salariés. Enfin pour 23%, leur satisfaction par rapport aux politiques sociales de l'entreprise est dans une « faible mesure » et sont déjà dans une dynamique de départ de l'entreprise. Ses employés font état d'un hiatus entre leurs attentes et de la réalité dans leur expérience avec la structure X.

#### 10.4.1.3.2 Perception de la dimension sociale au travers des dimensions socio-économique (issus de notre construit)

Le tableau présente des perceptions selon les items de dimension (absentéisme, arrêts de travail, démission) représentés sur l'axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l'axe du nombre d'encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative.



#### Une maîtrise déséquilibrée des indicateurs socio-économiques

La capacité de maîtrise de indicateurs socio-économiques, de la banque X, apparait comme dichotomique tant pour certains il y a une maîtrise totale et pour d'autres aucune maîtrise. En effet l'organisation a une structuration à travers des dispositifs et des outils très concrets afin d'éviter l'absentéisme et les arrêts de travail.

#### Extrait verbatim

(C3COL5) : « oui, c'est maîtriser, il y a des dispositifs pour les retards et les absences. Nous sommes à l'heure et même en avance au travail ».

(C3COL4) : « *il y a de la rigueur dans l'entreprise, l'employé badge chaque matin à l'arrivée et chaque soir à la descente* ».

Avec une fréquence de contrôle et de remontées des données des salariés auprès de la maison mère dont l'utilisation à une influence sur le traitement du salarié : « *je pense qu'il y a un système de contrôle qui fait qu'on ne peut pas s'absenter sinon on justifie. Au début on a remis des lettres de mécontentement au staff qui est venu en retard et au bout d'un moment tout le monde a compris. Je pense aussi que c'est la conscience professionnelle* » (C3DIR1).

Les employés qui ont une pression quotidienne pour éviter d'être pris à défaut et ainsi d'être remis en question dans leur professionnalisme, se conforment consciencieusement à avoir un comportement responsable en étant présent à leur poste même plus que ce qui est exigé par leur contrat : « *il n'y a pas d'arrêt de travail, nous sommes soumis à un contrôle interne rigoureux avec la prise des empreintes digitales* » (C3COL1).

### **Une perte d'adhésion au projet de l'organisation**

Cependant la banque X perd toute capacité de maîtrise lorsqu'il s'agit des démissions, les employés sont unanimement d'accord que le niveau est maximal dans la structure. Les démissions sont de plus en plus légion car la démotivation s'est installée au sein de la banque, les salariés font état de leur volonté de départ pour la grande majorité et ceux qui ont encore le désir d'aider cette entreprise reconnaissent qu'il faut un changement de façon imminente.

#### **Extrait verbatim**

(C3COL1) : « *Nous avons un taux de démission considéré comme très important ceci est dû à la non satisfaction pécuniaire. La rémunération laisse à désirer pour beaucoup de collègue* »

Pour l'entreprise il est urgent de prendre les décisions adéquates afin de ne pas perdre leurs ressources humaines les plus compétentes au profit des autres banques : « *je ne connais pas exactement les chiffres des autres banques, mais nous sommes champions des départs, tout le monde veut partir ou presque tout le monde* » (C3DIR3).

La banque X apparaît comme ayant une performance à deux visages dans sa maîtrise de ses indicateurs socio-économique ainsi l'entreprise, pour 67% des employés, fait preuve d'une grande expertise pour induire chez les salariés un comportement positif et la preuve d'un grand

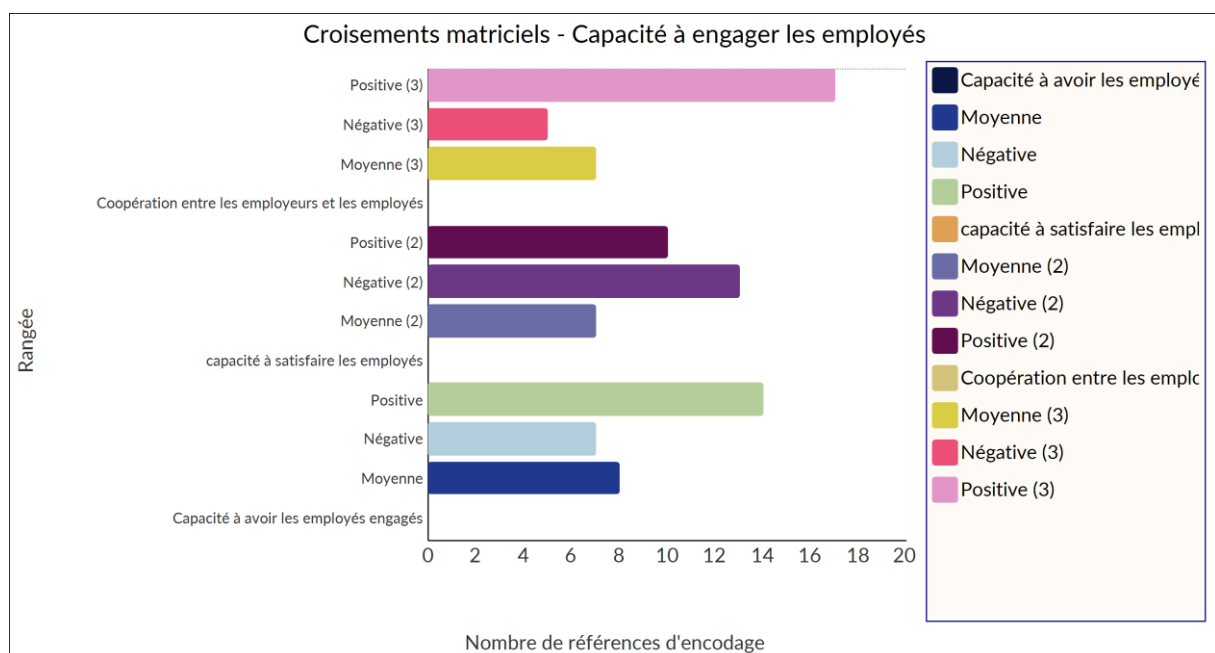
engagement dans le travail. Aussi l'absentéisme et les arrêts de travail sont des attitudes qui ne font pas partie des habitudes chez les employés, la banque X a une politique incitative forte et contraignante qui ne laisse pas le choix aux employés de faire preuve de grande assiduité à leur poste de travail. Cependant 33% des salariés l'entreprise font preuve d'une « faible mesure » voire d'aucune mesure dans cette dimension car l'entreprise connaît un fort taux de départ et en plus d'importantes intention de départ qui affectent fortement le climat de l'entreprise et l'organisation générale 10% « très large mesure ».

Nous avons pu constater que les trois étudiés ont une performance sociale qui ne rencontre pas la même évaluation en effet la structure ECOBANK apparait comme la plus performante socialement suivie de la BIM et enfin la banque X. Nous allons présenter l'analyse comparative que nous en faisons.

### 10.4.2 3 Perception de la performance sociale inter cas

#### 10.4.2.1 Perception de la dimension de la Capacité à favoriser l'engagement des employés

Le tableau présente des perceptions selon les items de dimension (la capacité à avoir les employés engagés, la capacité à satisfaire les employés et la coopération entre l'employeurs et les employés) représentés dans l'axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l'axe du nombre d'encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative.



### **Un engagement fort corrélé à une politique sociale forte**

Les organisations bancaires présentent une capacité plutôt satisfaisante en matière d'engagement des employés, en effet les structures offrent en leur sein les conditions nécessaires pour favoriser une implication des salariés dans leur travail. Chaque partie répond dans cette collaboration mise en œuvre en apportant sa part, les dirigeants instaurent une relation ouverte qui permet une coopération dans l'atteinte des stratégies et des objectifs des banques. Les salariés sont impliqués dans les prises de décisions qui vont découler sur l'élaboration des politiques de l'entreprise. Il semble cependant que la structure ECOBANK fait état d'une capacité de coopération entre l'employeur et les employés plus importante que dans les deux autres structures tant la structure mobilise continuellement ses salariés tout en répondant à leurs attentes en matière de rémunération, de formation, d'évolution de carrière, etc.

#### **Extrait verbatim**

(C1DIR4) : « *Bon, la fixation des objectifs donc dès le début de l'année chacun sait quel levier actionné pour atteindre les objectifs, la banque met en place tous les moyens pour l'atteinte des objectifs. Tous les moyens humains et matériels bien sûr en termes de formation, la collaboration est très très bonne du côté des deux parties* ».

Pour la structure BIM si la capacité à créer un engagement fort chez ses employés est moindre, comparativement elle est principalement due aux trois exercices moins bons en termes de rentabilité qu'elle a connu où la priorité était plus à la maîtrise des coûts et à une réorganisation de la structure. Cependant la banque retrouve de la part de ses salariés un investissement plus important grâce à un changement de la politique sociale de l'entreprise avec une prise en compte des demandes des salariés et une revalorisation de la rémunération. La contribution des employés est de mieux en mieux rétribuée avec un octroi des primes et des bonus pour récompenser les réalisations, les salariés retrouvent une motivation plus forte et un sentiment de satisfaction dans l'accomplissement de leur mission.

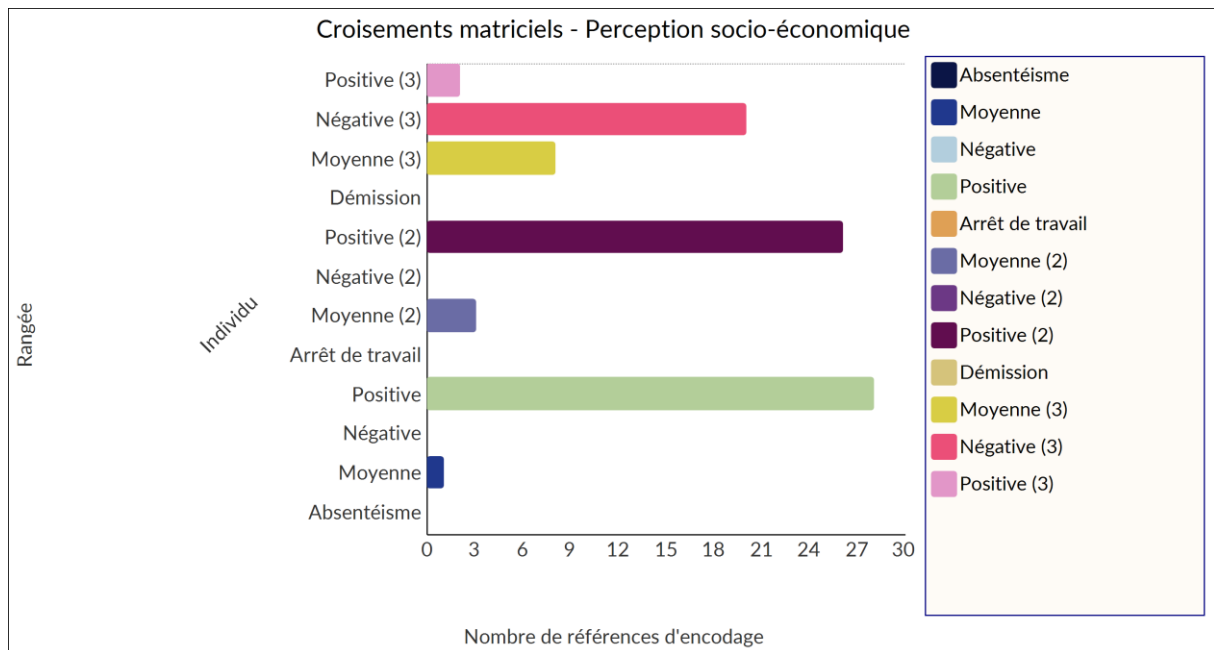
#### **Extrait verbatim**

(C2COL3) : « *Il y a maintenant une grande satisfaction grâce au syndicalisme, on reçoit nos primes, on est avancé tous les trois mois quand un collaborateur le mérite. Maintenant tout ça est dans les textes nous avons de bonnes conventions collectives. Là-dessus un véritable effort a été fait* ».

Comparativement aux deux autres structures la banque X connaît une performance sociale moins importante dans sa capacité à favoriser l'engagement de ses salariés qui s'est étiolée au fur et à mesure de l'existence de l'organisation. En effet même si la structure met en œuvre une politique de responsabilisation très forte des salariés en valorisant leurs compétences et leur rôle il y a cependant un hiatus sur la satisfaction ressentie par les employés. La politique de rémunération ne reçoit aucunement de satisfecit tant les employés considèrent que leur engagement n'est pas valorisé. Le management semble faire défaut dans sa capacité à motiver les collaborateurs dans la mesure où les salariés n'adhèrent plus massivement aux objectifs de l'entreprise et ne manifestent pas cette envie d'aider à atteindre le succès et être compétitive : *« pour la satisfaction c'est pareil on ne répond pas vraiment à nos attentes quand nous avons commencé on ne savait pas que la situation allait durer autant sans recevoir de bonus. Surtout pour les jeunes c'est plus dur parce que on voit que les anciens sont mieux traités, c'est leur priorité »* (C3COL2).

#### **10.4.2.2 Perception de la dimension sociale au travers des dimensions socio-économique (issus de notre construit)**

Le tableau présente des perceptions selon les items de dimension (absentéisme, arrêts de travail, démission) représentés sur l'axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l'axe du nombre d'encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative.



### **Des dispositifs managériaux forts**

Les trois banques étudiées présentent sensiblement le même niveau de performance en matière de maîtrise des indicateurs socio-économique. Toutes les structures développent des dispositifs et des outils très strictes dans l'évitement de l'absentéisme et des arrêts de travail. Ainsi les employés ont tendance à avoir un engagement et une présence au travail qui dépassent leur obligation avec des horaires étendus ou des jours supplémentaires. Les trois banques sont exactement dans la même structuration et arrive aux mêmes résultats : *« je ne remarque pas beaucoup d'absence, tout le monde est à son poste tout le temps surement c'est la preuve que la banque gère très bien »* (C2DIR4).

### **Une rotation du personnel (turn-over) en lien avec la politique de rémunération**

Cependant les trois banques bien que n'ayant pas une véritable performance dans sa maîtrise des démissions, toutes ne rencontrent la même fortune. La structure ECOBANK connaît un avantage dans ce domaine car bien connaissant des démissions, elle arrive cependant à canaliser une hémorragie ayant clairement cours dans le secteur bancaire en général. Avec une politique salariale plus attrayante et offre d'évolution de carrière plus claire, ECOBANK est la banque qui arrive à fidéliser le plus ses salariés. Pour la BIM qui sort d'une période avec un taux de démission assez important connaît une tendance de stabilisation résultant d'une politique sociale plus satisfaisante avec une revalorisation de la rémunération et un accent mis sur la formation et le développement des compétences. Pour la banque X cependant elle connaît une fuite plus en plus importante de ses employés vers la concurrence avec une réelle insatisfaction de ses salariés qui constatent un déséquilibre trop important entre leur contribution et leur



rémunération « *il y a de nombreuses démissions par rapport au secteur. Les employés ne restent pas longtemps beaucoup sont déçus parce qu'ils tardent à voir le fruit de leur travail* » (C3COL4).

Après l'analyse successive de nos deux variables Bien-être et performance nous allons à présent exposer les résultats qui permet de démontrer leur lien.

### **10.5 Résultats de l'hypothèse 2-1 : la perception de Bien-être au travail a une influence positive sur la performance sociale des entreprises**

Nous allons présenter dans cette partie l'analyse du lien entre les dimensions du BET de l'échelle de Gilbert et al., (2011) et les dimensions de la performance sociale de l'échelle de Vanhala et Tuomi (2006).

#### **10.5.1 Perception de l'influence du BET sur la performance sociale du cas 1 : ECOBANK**

Nous avons calculé la moyenne de la mesure des perceptions des répondants faite à travers notre échelle de Likert. Les cotations les plus significatives sont mises en exergue en les surlignant.

**Tableau : Résultats de la mesure de la perception des 5 du BET selon Gilbert et al., (2011) sur les 2 dimensions de la performance sociale (Vanhala et Tuomi, 2006)**

<b>Performance BE</b>	<b>Capacité à engager les salariés</b>	<b>Sociale</b>
<b>Adaptation</b>	10% très large 30% grande <b>50% moyenne</b> 10% faible	10% très large <b>50% grande</b> 30% moyenne 10% faible
<b>Epanouissement</b>	10% très large <b>60% grande</b> 30% moyenne	<b>70% très large</b> 30% grande
<b>Compétence</b>	20% très large <b>40% grande</b> 30% moyenne 10% faible	10% grande <b>90% moyenne</b>
<b>Reconnaissance</b>	20% grande <b>50% moyenne</b> 30% faible	20% très large <b>60% grande</b> 20% moyenne

<b>Engagement</b>	10% très large	20% très large
	70% grande	20% grande
	10% moyenne	50% moyenne
	10% faible	10% faible

Les salariés de la banque ont le jugement que leur Bien-être a une influence très fortement positive sur la performance sociale de leur entreprise avec 70% qui ont une perception dans une très large mesure et 30% dans une grande mesure. Cette contribution du Bien-être à la performance sociale de l'entreprise est comprise dans le lien fait entre les dimensions du BE et les pratiques en matière de performance sociale de l'entreprise. Ainsi les dimensions du BE qui ont le plus de contribution en faveur de la capacité à favoriser l'engagement des salariés de la banque sont tout d'abord : la volonté d'engagement avec 80% des employés qui établissent une corrélation positive, l'épanouissement pour les salariés participe de façon significative à 70%. Le sentiment de compétence est perçu comme contributive positivement à 60%, tandis que l'adaptation au travail et la reconnaissance sont influente dans une moyenne mesure à 50%.

Les facettes du BE qui ont le plus d'influence sur les indicateurs de performance socio-économique que nous avons étudiés sont l'épanouissement avec une contribution positive à 100% avec 70% dans une large mesure et 30% dans une grande mesure. La reconnaissance perçue par les salariés participe à la maîtrise des indicateurs significativement selon 80% et 60% des répondants confèrent à leur adaptation une corrélation favorable avec la performance socio de l'entreprise. Les dimensions de sentiment, de compétence et de volonté d'engagement apparaissent comme contribuant le moins avec respectivement 90% et 50% dans des moyenne mesure comme influente.

Ainsi la facette du Bien-être qui contribue le plus à la performance sociale de l'entreprise est clairement l'**épanouissement** ressentie par les salariés avec des mesures très élevées. La **reconnaissance** est la deuxième dimension induisant une contribution significative puis vient **l'adaptation au travail** dans l'ordre d'influence. La volonté d'engagement a une influence plus significative que le sentiment de compétence car elle est plus corrélée à la capacité de l'entreprise à engager ses salariés. Toutes les dimensions sont perçues comme ayant une contribution à la performance sociale de l'entreprise car seulement 10% voient une faible corrélation avec les facettes d'engagement, de compétence et d'adaptation.

### 10.5.2 Perception de l'influence du BET sur la performance sociale du cas 2 : BIM

Nous avons calculé la moyenne de la mesure des perceptions des répondants faite à travers notre échelle de Likert. Les cotations les plus significative sont mise en exergue en les surlignant.

**Tableau : Résultats de la mesure de la perception des 5 du BET selon Gilbert et al., (2011) sur les 2 dimensions de la performance sociale (Vanhala et Tuomi, 2006)**

Performance BE	Capacité à engager les salariés	Sociale
<b>Adaptation</b>	80% grande 20% moyenne	10% très large 70% grande 20% moyenne
<b>Epanouissement</b>	40% très large 50% grande 10% moyenne	90% très large 10% grande
<b>Compétence</b>	20% très large 70% grande 10% moyenne	20% très large 70% grande 10% moyenne
<b>Reconnaissance</b>	70% grande 20% moyenne 30% faible	60% très large 40% grande
<b>Engagement</b>	30% très large 70% grande	20% très large 70% grande 10% moyenne

Pour les salariés de la BIM l'influence de leur Bien-être au travail sur la performance de l'entreprise est indéniable avec 70% qui considèrent qu'elle est dans une très large mesure et 30% dans une grande mesure.

Nous mettons ainsi en exergue le lien tissé entre le Bien-être et la performance sociale faite pas les salariés dans les corrélations entre les dimensions du BE et de la performance sociale.

Les dimensions du BE qui ont le plus d'impact dans la capacité à engager ses salariés de l'entreprise est tout d'abord la volonté d'engagement des salariés avec une corrélation positive à 100% (30% dans une très large mesure et 70% dans une grande mesure).

L'épanouissement et le sentiment de compétence ont une influence similaire avec pour 90% un lien significativement positif dans la capacité que possède l'entreprise pour induire

l'engagement de ses salariés. Pour les employés leur adaptation au travail est importante selon 80% dans l'impact de la performance d'engagement de l'entreprise. La dernière dimension reste tout de même à des niveaux d'influence très important car elle est jugée pour 70% joué un rôle dans la capacité de l'entreprise en faveur de l'implication de ses salariés est la reconnaissance. Dans la continuité du lien BE et performance, les dimensions qui ont le plus d'impacts sur la capacité de l'entreprise à maîtriser ses indicateurs socio-économiques sont l'épanouissement et la reconnaissance qui non seulement ne souffre d'aucune perception mitigée mais sont perçue comme 100% significative dans leur impact sur la performance de l'entreprise en matière de maîtrise des indicateurs comme l'absentéisme et les démissions.

Ensuite la volonté d'engagement et le sentiment de compétence sont perçus comme ayant le même niveau d'influence avec pour 90% un impact concret. Ici l'adaptation des salariés bien que située en dernière position est jugée aussi comme très impactante sur les capacités de maîtrise des indicateurs socio-économiques de l'entreprise car 80% jugent son importance capitale.

Aussi au sein de la BIM les facettes du Bien-être apparaissent toutes comme ayant une véritable influence sur la performance sociale de l'entreprise tout en conférant à l'épanouissement la plus importante influence. La volonté d'engagement et le sentiment de compétence ont des niveaux d'influence similaires légèrement supérieur à ceux conférés à la reconnaissance et à l'adaptation qui sont tout de même valorisés dans la performance sociale de l'entreprise.

### ***10. 5. 3. Perception de l'influence du BET sur la performance sociale cas 3 : banque X***

Nous avons calculé la moyenne de la mesure des perceptions des répondants faite à travers notre échelle de Likert. Les cotations les plus significatives sont mise en exergue en les surlignant.

**Tableau : Résultats de la mesure de la perception des 5 du BET selon Gilbert et al., (2011) sur les 2 dimensions de la performance sociale (Vanhala et Tuomi, 2006)**

<b>Performance</b>	<b>Capacité à engager les salariés</b>	<b>Sociale</b>
<b>BE</b>		
<b>Adaptation</b>	70% grande 20% moyenne 10% faible	70% grande 20% moyenne 10% faible

<b>Epanouissement</b>	20% très large 80% grande	60% très large 30% grande 10% moyenne
<b>Compétence</b>	20% très large 40% grande 40% moyenne	30% très large 20% grande 50% moyenne
<b>Reconnaissance</b>	30% très large 70% grande	80% très large 20% grande
<b>Engagement</b>	20% très large 60% grande 20% moyenne	20% très large 70% grande 10% moyenne

Dans la banque X les salariés font une forte corrélation entre leur Bien-être et la performance de l'entreprise car selon 40% le relation est dans une très large mesure, impactante et 60% dans une grande mesure comme significative.

Ainsi les dimensions du Bien-être qui ont le plus d'influence sur la performance sociale de l'entreprise sont perçues par les salariés sont mis en exergue à travers une évaluation.

En faveur de la capacité à engager ses salariés les dimensions du BE qui ont le plus d'impact sont en premier lieu la reconnaissance et l'épanouissement qui sont évaluées comme ayant une contribution positive à hauteur de 100% des répondants dans de large et grande mesure.

Ensuite la volonté d'engagement des salariés est considérée comme la troisième facette la plus influente pour 80% des salariés suivi de près par le sentiment de compétence pour 60% des répondants estimant une relation significative dans la compétence qu'à l'entreprise à impliquer les employés. L'adaptation est considérée comme la moins impactante mais tout de même pour 70% elle l'est dans une grande mesure, cependant pour 10% sont influence est dans une faible mesure.

Comme pour les entreprises du secteur bancaire la maîtrise des indicateurs socio-économique joue un rôle primordial pour évaluer la performance sociale de l'entreprise ainsi pour les salariés leur Bien-être au travail est aussi fortement corrélé à la performance sociale.

Aussi la facette du BE qui le plus de contribution en faveur de la maîtrise de l'entreprise de ces indicateurs tel que le turn-over ou l'absentéisme est la reconnaissance pour 100% des salariés. L'épanouissement et la volonté d'engagement se partagent une contribution significative et

positive selon 90% des répondants. La quatrième dimension dans l'importance accordée est l'adaptation des salariés au travail, l'opportunité d'être à sa place dans l'organisation et de faire partie d'un groupe favorable contribue ainsi à générer une fidélisation à l'entreprise et à des comportements productifs. Le sentiment de détenir les capacités et aptitudes nécessaires pour contribuer efficacement au travail est selon 50% des salariés positivement corrélé à cette capacité de maîtrise des indicateurs socio-économiques cependant 50% perçoivent aussi que l'influence est moyenne.

Aussi les facettes du BE qui ont le plus d'influence sur la performance sociale dans sa globalité sont de toute évidence et très significativement l'épanouissement et la reconnaissance. La volonté d'engagement et le sentiment de compétence apparaissent comme respectivement les troisième et quatrième dimension les plus contributives. L'adaptation au travail est considérée comme influente mais dans une moyenne mesure comparé aux autres dimensions.

Après l'analyse distincte de l'influence du Bien-être au travail sur la performance sociale de l'entreprise, nous allons décrire nos résultats globaux sur les 3 cas ECOBANK, BIM et la banque X.

#### ***10.5.4 Perception de l'influence du BET sur la performance sociale cas 3 : résultats inter-cas des trois sites***

Les cas analysés dans notre étude présentent de fortes convergences dans la relation qui est faite entre le Bien-être au travail et la performance sociale de l'entreprise. En effet les employés confèrent à leur épanouissement au travail la variable la plus importante influence à la performance sociale de l'entreprise. La dimension de la reconnaissance apparaît pour nos cas 1 et 3 comme étant la deuxième contributive pour aider l'entreprise à avoir des résultats au termes de politiques sociales fortes. Pour les salariés leur volonté d'engagement et leur sentiment de détenir les compétences nécessaires à l'accomplissement de leur travail ont une contribution équivalente en faveur des capacités de leurs organisations à engager, fidéliser et à satisfaire les employés.

L'adaptation des salariés au travail est considérée comme une variable utile de l'équation mais les employés des banques ne lui confèrent pas les mêmes importances ainsi pour les cas 2 et 3 sont influence peut-être minorée principalement si l'épanouissement est garanti.

## **10.6 Discussions des résultats relatifs à l'hypothèses 2 : La Justice organisationnelle contribue positivement à la performance sociale des entreprises socialement responsables.**

Afin de proposer une synthèse de nos résultats concernant notre deuxième hypothèse nous procédons en présentant selon nos deux sous hypothèses.

Notre deuxième hypothèse stipule qu'il y a un lien positif entre une Justice organisationnelle effective et le sentiment de Bien-être au travail des salariés (H2-1). Ainsi ce sentiment de Bien-être instaurer permet de participer favorablement à la performance sociale de l'entreprise (H2-2).

- ***H2-1 : la perception de justice contribue positivement à un sentiment de Bien-être des salariés***

Notre recherche à travers nos entretiens semi-directifs nous a permis de mettre en exergue qu'il existe bien, selon nos résultats, une corrélation entre la vision de justice des salariés au sein de leur organisation et leur sentiment de Bien-être au travail. Cette perception est sous-tendue et conforter par les éléments théoriques qui émanent de littérature à savoir : la motivation, engagement et satisfaction au travail.

Ainsi notre analyse de nos données primaires nous a permis de démontrer que les salariés qui ont une importante vision de justice développe un attachement fort à l'entreprise comme le mettent en avant notamment par les auteurs Provost-Savard et Dagenais-Desmarais (2018) ; Goldman et Taylor (2000) et Masterson et al., (2000) en particulier lorsque les relations et les interactions sont positives au travail avec les collègues et les supérieurs.

Nos répondants indiquent une volonté et une motivation d'engagement très claire en priorité lorsqu'il y a une perception de l'équité dans les dimension distributive, procédurale et interpersonnelle comme le met en avant dans ses travaux Fall (2014).

Nos résultats ont permis aussi de sous-tendre que la satisfaction au travail a aussi une corrélation forte avec la JO particulièrement vis-à-vis de la rémunération confortée ainsi les travaux issus de littérature sur le lien entre la dimension distributive et la satisfaction au travail par les auteurs Folger et Konovsky (1989) et Cook et Crossman (2004).

Cependant à lecture de nos analyses il apparait un résultat contre-intuitif concernant l'intention de quitter pour une structure le cas 2. En effet contrairement aux études sur la corrélation entre la satisfaction sur les dimensions distributive, procédurale et interpersonnelle et les départs (Cohen-charash et Spector, 2004 ; Deconinck et Stilwell, 2004 ; Foley et al., 2005) nous avons pu constater que la structure présente des turn-over

importants. Les rétributions bien que jugées satisfaisantes ne suffisent pas à retenir les salariés. Toutefois l'approche est validée dans les deux autres cas avec le cas 1 présentant une perception positive de Justice organisationnelle et des démissions faibles. Pour le cas 3 la perception négative notamment sur la dimension distributive est fortement corrélée à un taux très élevé non seulement de démissions mais aussi d'intention de départ.

Nous considérons que notre sous-hypothèse est cependant validée dans la mesure où nous avons pu démontrer que les entreprises qui ont les pratiques organisationnelles les plus justes sont celles qui arrivent à avoir les salariés les plus satisfaits et engagés. Ainsi la Justice organisationnelle est donc un levier de Bien-être au travail.

- ***H2-2 : La perception de Bien-être des salariés contribue positivement à la performance sociale des entreprises***

Des résultats de nos analyses nous pouvons sous-tendre l'existence du lien positif entre la perception de Bien-être au travail par les salariés et la performance sociale de l'entreprise à travers notamment les relations au travail, la motivation et la satisfaction des besoins.

Les structures qui apparaissent comme les plus performantes socialement sont celles dont les salariés mettent en exergue la satisfaction de leurs besoins notamment sur la théorie ERD des besoins d'Alderfer (1972). Plus les individus font état de leur satisfaction plus ils font état d'un engagement fort au sein de l'entreprise. Les dirigeants indiquent instaurer à dessein des actions en faveur du Bien-être dans la mesure où cela est synonyme de comportements productifs en cohérence avec la théorie de l'échange social de Blau (1964).

Les différents acteurs ont des perceptions très convergentes où notamment les sentiments d'épanouissement et de reconnaissance témoignent de la capacité de l'entreprise à satisfaire ses salariés et de les engager dans leur travail. Cette perspective de nos résultats démontre que l'employeur arrive à générer chez ses salariés le sentiment que son lieu de travail lui permet de se réaliser en tant qu'individus professionnellement ; construire des relations positives dans les différentes interactions lui permettent de faire converger les besoins de l'entreprise et ceux des salariés (Ryan et Deci, 2001 ; Gilbert et al., 2011)

Nous stipulons que notre sous hypothèse est confirmée car la perception qui est positive du Bien-être chez les salariés indiquent les entreprises sont effectivement les plus performante socialement à travers la compétence qu'ils démontrent en faveur de l'engagement et la satisfaction de leurs employés.



Nous avons ainsi traité notre hypothèse 2 au travers de ses deux sous-hypothèses, nous indiquons dans la suite nos résultats en lien avec notre 3<sup>ème</sup> hypothèse.

### 10.7 Résultats de l'hypothèse 3 : la performance sociale des entreprises socialement responsables contribue positivement à la Performance globale

Ce chapitre nous permet d'analyser notre postulat selon lequel la performance sociale contribue favorablement à la Performance globale de l'entreprise. Tout d'abord nous analyserons cas par cas avant de faire une présentation inter-cas de nos résultats.

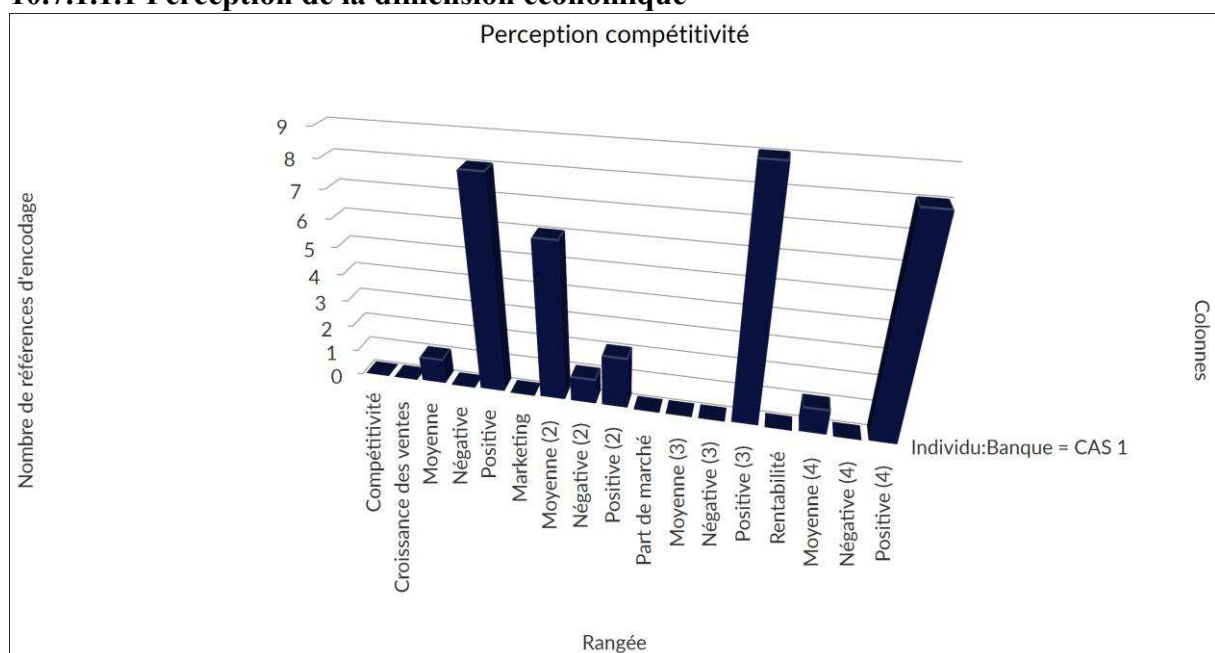
#### 10.7.1 Perception Performance globale de l'entreprise de nos 3 cas étudiés

Dans cette partie nous présentons les résultats sur la perception de la Performance globale à travers l'échelle de Vanhala et Tuomi (2006) de façon successive selon nos 3 cas étudiés : ECOBANK, BIM et la banque X. Cette analyse se concentre sur les deux premières dimensions car celles correspondantes à la performance sociale ont été présentées plus haut (*cf. supra.276*)

##### 10.7.1.1 Perception Performance globale de l'entreprise du cas 1 : ECOBANK

Le tableau présente des perceptions selon les dimensions (compétitivité, marketing, part de marché et rentabilité) représentés sur l'axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l'axe du nombre d'encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative.

###### 10.7.1.1.1 Perception de la dimension économique



## Une structure compétitive dans le secteur

Dans l'évaluation de la compétitivité de l'entreprise les employés ont une appréciation plutôt positive car pour chacune des dimensions, il apparaît que l'entreprise se place en général dans le haut du classement quand on fait une analyse comparative du secteur d'activité. Cependant il faut noter que la banque ne se trouve pas être la plus efficace en termes de marketing pour faire la promotion de ses produits et services. En effet il est mis en lumière que l'entreprise présente une capacité moyenne, d'autres banques sont présentées bien plus performantes car elles offrent des pratiques de publicité plus attrayantes avec un investissement plus important de leur structure.

### **Extrait Verbatim**

(C1COL3) : « *Je dirais que c'est notre plaie on a les meilleurs produits sur le marché malien mais si vous ne communiquez pas on ne fait pas d'actions marketing. D'autres banques font beaucoup de bruit sur leur service et c'est seulement beaucoup de bruits. Nous nous avons de très bons produits qui répondent aux besoins et il faut nécessairement les faire connaître. On doit s'améliorer là-dessus* ».

Pour autant cette performance moyenne en termes de marketing n'affecte pas les indicateurs de croissance des ventes, la rentabilité et la part de marché, en effet l'entreprise apparaît comme étant une des plus performantes sur le marché. Les employés placent régulièrement la banque dans le peloton de tête avec en moyenne une 3<sup>ème</sup> place sur les 14 banques dans le secteur. La banque présente une croissance des ventes parce qu'elle propose des services que d'autres banques ne sont pas en mesure de proposer : « *en termes de vente nous sommes l'une de rare banque de la place, si je prends par exemple les cartes on est la seule banque qui fait des cartes instantanées qui fait qu'on est leader. On peut cependant encore améliorer le service après-vente* » (C1DIR3).

Afin d'assurer la rentabilité, la banque non seulement sait conjuguer les efforts, le rendement de ses salariés mais aussi arrive à équilibrer les charges et les revenus. Pour y arriver les employés sont sensibilisés afin d'intégrer les périodes qui nécessitent d'avoir une vigilance accrue et faire la chasse aux pertes évitables. La collaboration est au centre de la politique en matière de rentabilité de la banque.

### **Extrait Verbatim**

(C1COL2) : « *Nous abattons beaucoup de travail, de boulot au quotidien oui chaque fois que nous sentons le poids de la charge, on nous appelle tout le monde pour réduire, c'est un investissement de la part de tout le monde. On sait que pour être rentable il faut un équilibre entre les charges et les ressources* ».

Ces pratiques en matière de performance fait d'ECOBANK une des banques ayant l'une des parts de marché les plus importantes en effet, la banque est estimée être à la 3<sup>ème</sup> position sans pour autant bénéficiée, comme 2 autres concurrents la BDM et la BOA, de marchés octroyés par l'état et qui participe à les placer avant la banque ECOBANK. Les employés évaluent que sans cette donnée, leur banque serait la première en termes de part de marché : « *je pense qu'on est à parts égales avec les deux autres banques premières, la BDM et la BOA. Bon ce sont les mêmes clients que nous avons ces deux institutions. La BDM a les projets et les trucs internationaux donc c'est normal qu'ils soient devant nous* » (C1DIR3).

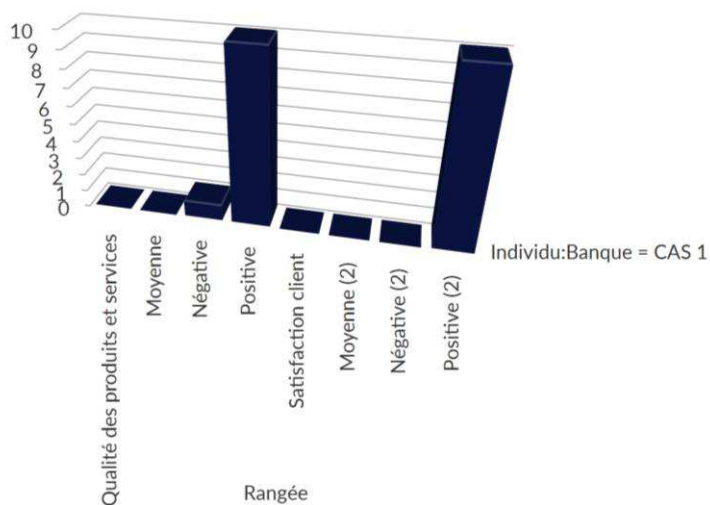
Pour les salariés d'ECOBANK à hauteur de 67,5% leur structure est jugée très compétitive par rapport aux autres banques. En effet selon 7,5% des répondants, la banque est dans une « très large mesure » performante dans sa compétition avec les autres car elle a une forte progression de vente d'année en année. La banque se structure afin de garantir la rentabilité malgré les forts aléas qui peuvent se présenter à eux notamment en cette année COVID. Cette rentabilité est d'autant plus forte que même en faisant une comparaison avec les autres filiales du même groupe, il apparaît que la structure malienne est l'une des plus compétitives et cela va de même dans une « grande mesure » pour 60% des employés.

Pour les 32,5% des employés, la perception est dans une « moyenne mesure » car les salariés sont conscients que l'organisation pêche par rapport aux autres banques sur sa compétence en termes de marketing, elle ne présente pas la meilleure efficacité quand il s'agit de faire la promotion de ses produits et services.

#### **10.7.1.1.2 Perception de la dimension commerciale**

Le tableau présente des perceptions selon les dimensions (qualité des produits et services et la satisfaction client) représentées sur l'axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l'axe du nombre d'encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative.

### Perception satisfaction clients



### **La satisfaction des clients, fruit d'un effort collectif**

La satisfaction des clients de la banque ECOBANK est jugée comme très positive par ses employés, cela est le fruit de l'investissement de chacun. En effet la banque développe une politique de satisfaction client afin de rendre l'expérience de ce dernier agréable en répondant aux attentes. Il apparaît que la structure est l'une des seules à avoir un service client en son sein qui prend en charge l'amélioration du service.

#### **Extrait Verbatim**

(C1DIR3) : « Bon, le miel ne se dit pas doux mais on est les meilleurs c'est sûr qu'on n'est pas les plus mauvais. La manière dont on prend en charge les réclamations des clients il y a des banques ils n'ont même pas de service client. Quand un client va dans certaines banques et commence à faire du bruit on le fait carrément sortir nous on tient compte de toutes les réclamations on écoute le client. En termes d'expériences client on a clairement la notoriété client »

Les autres banques considéreraient ECOBANK comme la plus attractive pour les clients : « nous sommes les clients targets comme on aime nous appeler ainsi sur le marché » (C1COL2).

### **Une qualité supérieure de produits et services reconnue sur le marché**

Cette satisfaction client se construit grâce à la qualité des produits et services que la banque propose sur le marché et la capacité de la structure de s'adapter aux évolutions et demandes du marché. La banque a su investir dans les produits digitaux qui deviennent le futur du secteur en Afrique et particulièrement au Mali ainsi son expertise est désormais reconnue par les concurrents et la clientèle.

#### **Extrait Verbatim**

(C1COL3) : « *On fait jusqu'à preuve du contraire d'une très grande qualité dans nos offres. Qu'on le veuille ou non on est la banque la plus digitale de la place et même de la sous-région ça répond aux attentes aux évolutions du marché le groupe l'a très vite compris* ».

Dans l'appréciation globale de la satisfaction clients, pour ECOBANK, elle apparaît très clairement positive pour 90% des répondants. Ainsi selon 45%, l'expérience client est dans une « très large mesure » évaluée comme positive car l'entreprise prend en compte avec professionnalisme les demandes et les attentes des clients. Également pour 45% des employés cette expérience client est positive dans une « grande mesure » car le client est largement considéré comme roi et cela le place au centre de la politique de l'entreprise. Cependant pour 10%, cette satisfaction peut être mitigée car certains services peuvent être confrontés à des problèmes techniques qui engendrent quelques lenteurs dans leur délivrance.

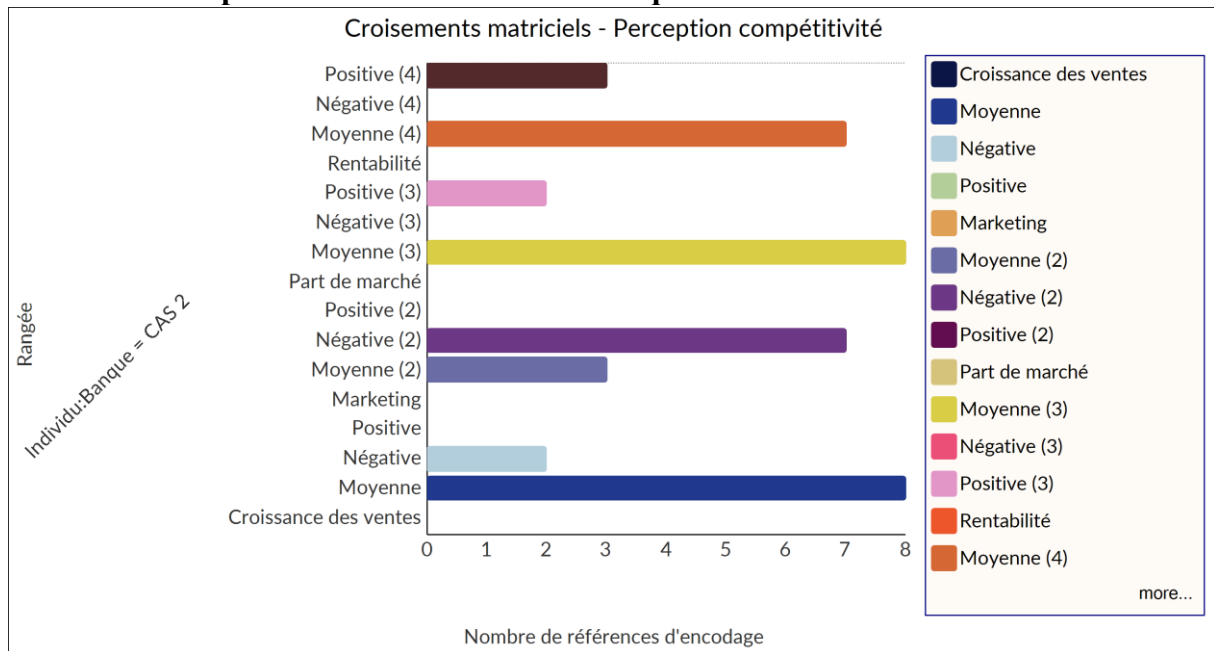
A travers pu constater à travers notre analyse qu'ECOBANK présente des performances économique et commerciale très positives, en effet elle fait partie des entreprises du secteur les compétitives notamment à une très bonne image de marque auprès de ses clients et des produits et services de bonnes qualités.

Nous allons présenter les résultats de la performance économique et commerciale de notre cas 2 : BIM.

#### **10.7.1.2 Perception Performance globale de l'entreprise du cas 2 : BIM**

Le tableau présente des perceptions selon les dimensions (compétitivité, marketing, part de marché et rentabilité) représentées sur l'axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l'axe du nombre d'encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative.

### 10.7.1.2.1 Perception de la dimension Economique



#### Une compétitivité ralentie, en attente d'investissement

La perception de la performance économique de la BIM est perçue par ses salariés comme très moyenne en comparaison avec les autres banques du Mali. La banque se positionne sur tous les indicateurs dans le milieu du classement qui est la résultante d'une baisse de compétitivité qu'elle a connue entre 2017 et 2019. Ainsi cette période a impliqué pour la banque de ne pas connaître une croissance de ses ventes, pour autant atténué par sa détention d'un portefeuille déjà riche en termes de clients qui lui sont restés fidèles.

#### Extrait Verbatim

(C2COL2) : « Là encore c'est difficile, en fait il n'y a pas si longtemps on était troisième et on a perdu beaucoup de place en quelques années. Nous commençons tout juste à reprendre le dessus on remonte et les vente progressent de nouveau ».

La nécessité de contrôler les investissements induit de ne pas avoir une attente très forte en matière de rentabilité tant que la situation de la banque n'est pas de nouveau stabilisée.

Cependant au terme d'efforts accrus la banque génère à nouveau des profits depuis deux exercices.

#### Extrait Verbatim

(C2DIR5) : « *En façon général ça ne vend pas beaucoup. Pendant trois ans nous n'avions pas de bons chiffres sur ce point. Mais depuis le dernier exercice on commence à être mieux. La crise sanitaire a ralenti mais malgré tout on est sur une bonne lancée* ».

Ce ralentissement de la compétitivité est aussi dû à la forte concurrence que le secteur connaît car au Mali le taux de bancarisation étant faible, les structures doivent être acharnées pour se partager le marché. Ainsi la BIM en termes de part de marché a connu une baisse pour se stabiliser dans le milieu du classement.

#### **Extrait Verbatim**

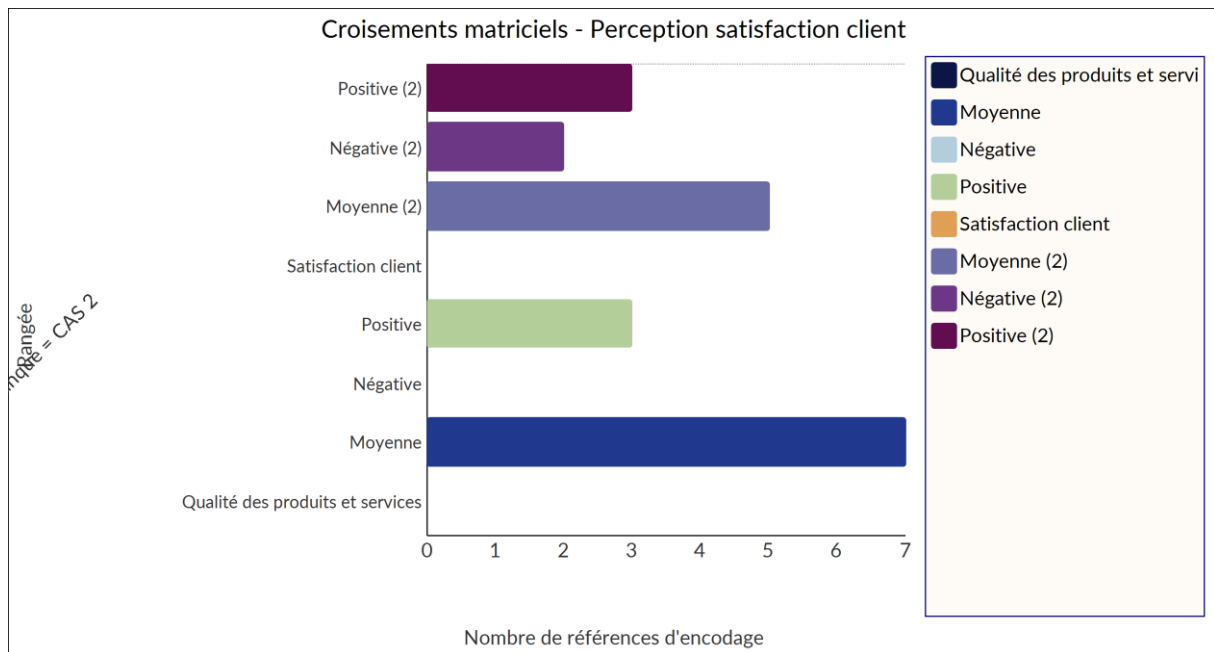
(C2COL4) : « *Pour les parts de marché on recommence à remonter aussi après les deux dernières années qui ont été difficiles et le COVID en plus. Mais c'est mieux le nombre de clients augmente de nouveau ça fait plaisir, il faut que nous retrouvions notre place* ».

Pour autant afin de recoller à la tête du classement, l'organisation n'arrive pas à développer efficacement ses pratiques en matière de promotion de ses produits et services afin d'attirer et fidéliser une clientèle. La BIM ne fait pas partie des banques qui offrent les meilleures perceptions en termes de marketing, bien que possédant un département dédié il semblerait que cela soit le parent pauvre des investissements de l'entreprise car une seule personne en est à sa charge. Ainsi la banque a des pratiques quasiment inexistantes pour sa communication : « *sans te mentir je ne vais pas donner une très bonne appréciation sur le marketing. La banque n'a pas trop investi dans tout ce qui est communication, ils n'essaient pas d'innover. La banque ne fait pas beaucoup pour faire connaître ses produits* » (C2COL3).

La compétitivité de l'entreprise est donc estimée comme moyenne par rapport aux autres banques car 67,5% des employés estiment que la banque se situe dans le milieu du classement sur tous les indicateurs économiques et doit s'adapter au marché pour évoluer favorablement. Pour 22,5%, la structure est faiblement compétitive car elle n'arrive pas du tout à développer une promotion de ses produits et atteindre les clients pour développer son portefeuille, la banque doit investir pour récolter les fruits en matière de profit. Cependant 10% des salariés estiment toujours que la banque est compétitive dans une « grande mesure » car elle redevient rentable après les 3 années de pertes qu'elle a connues.

### 10.7.1.2.2 Perception de la dimension commerciale

Le tableau présente des perceptions selon les dimensions (qualité des produits et services et satisfaction client) représentées sur l'axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l'axe du nombre d'encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative.



#### Une clientèle moyennement satisfaite

Les salariés de la BIM perçoivent la performance de leur structure en matière de satisfaction clients comme moyenne en comparaison avec les autres structures. En effet ce jugement est attribué à deux facteurs principaux notamment : en premier lieu, une possibilité quasi-inexistante d'arriver à satisfaire un client malien car culturellement celui-ci à une tendance facile à se plaindre quel que soit la qualité du service ; et pour le second facteur les employés reconnaissent que leur structure applique des procédures et règles trop strictes en matière d'octroi de crédit, particulièrement non adapté au marché malien.

En effet les salariés estiment que pour être performante la banque ne doit pas avoir les mêmes procédures que celles de la maison mère il faut ainsi arriver à les domestiquer.

#### **Extrait Verbatim**

(C2COL5) : « Nous ne sommes pas sur ce plan les meilleurs même en tant que personnel nous ne sommes pas satisfaits complètement de nos produits. Par rapport à la satisfaction client les



*autres banques sont en avance. Les clients se plaignent beaucoup par rapport à leur prise en charge sur le côté du crédit les délais, de mise en place, sont long et par rapport aux cartes ils ne sont pas satisfaits et l'environnement dans les agences les clients ne sont pas satisfait et les entités des réclamations reçoivent beaucoup de réclamations ».*

Cette satisfaction client moyenne, peut être aussi imputée à la lenteur de la banque pour le développement de produits plus spécifiques et en accord avec l'évolution du marché, en effet le secteur est en pleine transformation et investi beaucoup plus dans le digital, que la structure BIM n'a pas anticipé, et a ainsi laissé ses concurrents prendre de l'avance. Aujourd'hui elle raccroche les wagons pour se mettre au même diapason que les autres banques.

#### **Extrait Verbatim**

*(C2DIR3) : « On peut faire mieux sur nos produits et services d'autres banques investissement dans une vraie diversité et surtout pour les produits digitaux c'est l'avenir il faut que l'on se dépêche pour que les projets aboutissent pour ne pas arriver trop tard sur le marché ».*

Les salariés ont donc une vision très largement moyenne de la satisfaction des clients car en effet ils jugent que leur expérience est moyenne à hauteur de 85% dans la mesure où certains produits et services ne répondent pas aux attentes. Une évolution du service est jugée nécessaire pour s'adapter au terrain et développer des pratiques plus en adéquation avec la filiale et le profil du client. Cependant 15% des employés estiment tout de même que les clients sont satisfaits dans une grande mesure car la banque ne connaît pas de défection et arrive à fidéliser ses clients malgré tout.

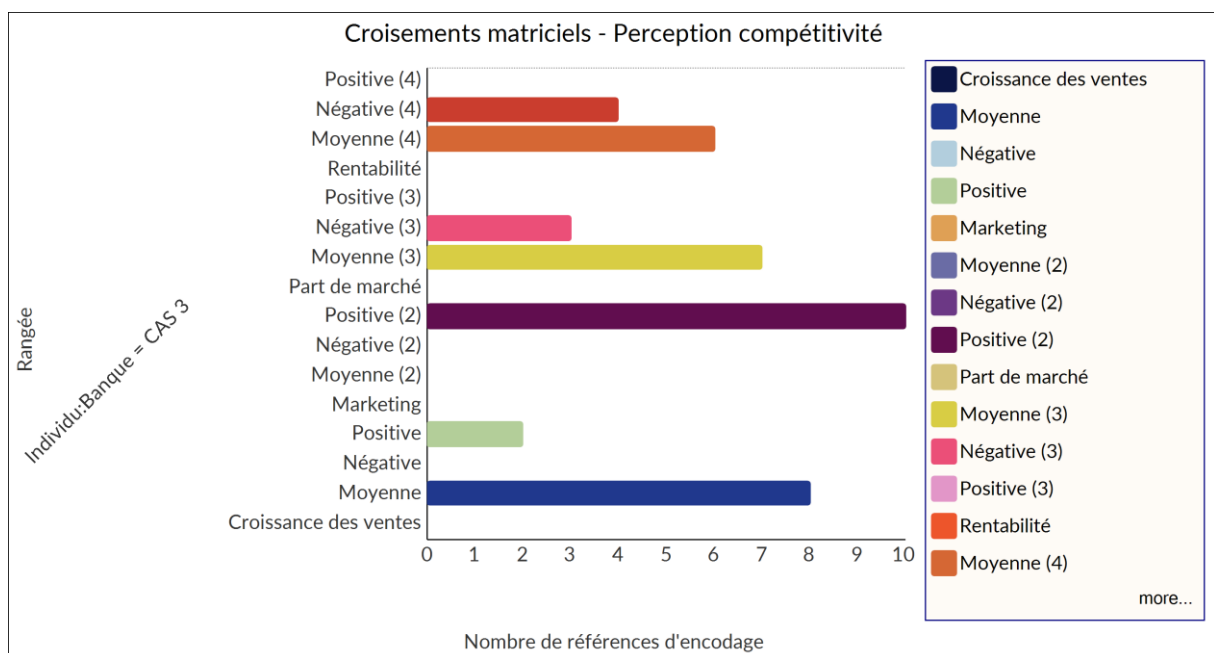
Nous avons pu déduire de l'analyse du cas de la BIM, qu'elle apparaît être moyenne performance sur les dimensions économique et commerciale. En effet, la structure connaît une rentabilité moyenne dû à certains services et produits moins adaptés au marché que pour certains de ses concurrents.

Nous allons ainsi présenter l'analyse de notre cas 3 : banque X.

### 10.7.1.3 Perception Performance globale de l'entreprise du cas 3 : la banque X

Le tableau présente des perceptions selon les items de la dimension (, marketing, part de marché Croissance des ventes et rentabilité) représentés l'axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l'axe du nombre d'encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative.

#### 10.7.1.3.1 Perception de la dimension Economique



#### Une difficile compétitivité

La banque X connaît une compétitivité erratique du fait de sa capacité à être très performante dans certaines dimensions mais aussi de connaître un frein sur d'autres. Ainsi il est entendu que la grande performance, que l'entreprise connaît pour sa politique en termes de marketing, résulte de l'expertise en la matière héritée du groupe. En effet la banque bien qu'étant une des dernières à s'être implantée sur le marché apparaît comme une des deux banques les plus performantes pour faire la communication de ses produits et services.

#### Extrait Verbatim

(C3COL5) : « *Nous avons un très bon département de communication, une jeune équipe dynamique. La banque X fait beaucoup de publicité notamment sur les réseaux sociaux. Pour moi nous faisons clairement parti des meilleurs* ».

Ce qui a permis d'instaurer une progression des ventes jugée enviable au regard du statut de nouvelle structure dans le paysage bancaire. La stratégie de l'entreprise apparaît comme payante car elle arrive non seulement à développer un portefeuille client mais aussi à fidéliser et en acquérir de nouveaux, d'un exercice à l'autre.

### **Des objectifs d'évolution de la performance future**

La banque sait compter sur ses forces pour s'implanter sur le marché et le secteur dans une perspective durable.

#### **Extrait Verbatim**

(C3DIR1) : « *Je dirais que la banque est performante c'est vrai qu'il y a une pression permanente. On reconnaît par ce qu'il faut regarder en termes de segment nous sommes une banque digitale on ne se compare pas à certaines banques comme ECOBANK en termes d'octroi de crédit. Mais pour les ouvertures de compte franchement il n'y a pas photo nous sommes performants* ».

Pour autant il faut cependant être objectif sur le regard porté sur la part de marché de la banque X qui se situe dans le bas du classement jusqu'à ce jour en raison d'une implantation qui est dite logiquement lente. Les banques qui trident le haut du classement sont présentes depuis plusieurs décennies et pour certaines depuis la naissance du Mali ainsi elles bénéficient plus d'une notoriété favorable : « *notre part de marché a augmenté de la première année à la deuxième année de 40% mais en comparant avec les autres c'est sûr que nous sommes un peu derrière* » (C3COL2).

Le point le plus défavorable à la banque dans la construction de sa compétitivité est sa rentabilité car être dans sa jeune existence ne permet à ce jour de pouvoir dégager des profits. La banque X a consenti un fort investissement dès le début pour compétir avec les plus grosses structures et donc logiquement, la rentabilité pour elle n'est pas exactement attendue avant plus temps sur le marché. Pour autant il semble que les chiffres puissent démontrer que l'entreprise soit en avance sur projections et arrivera à une rentabilité plus tôt que prévue.

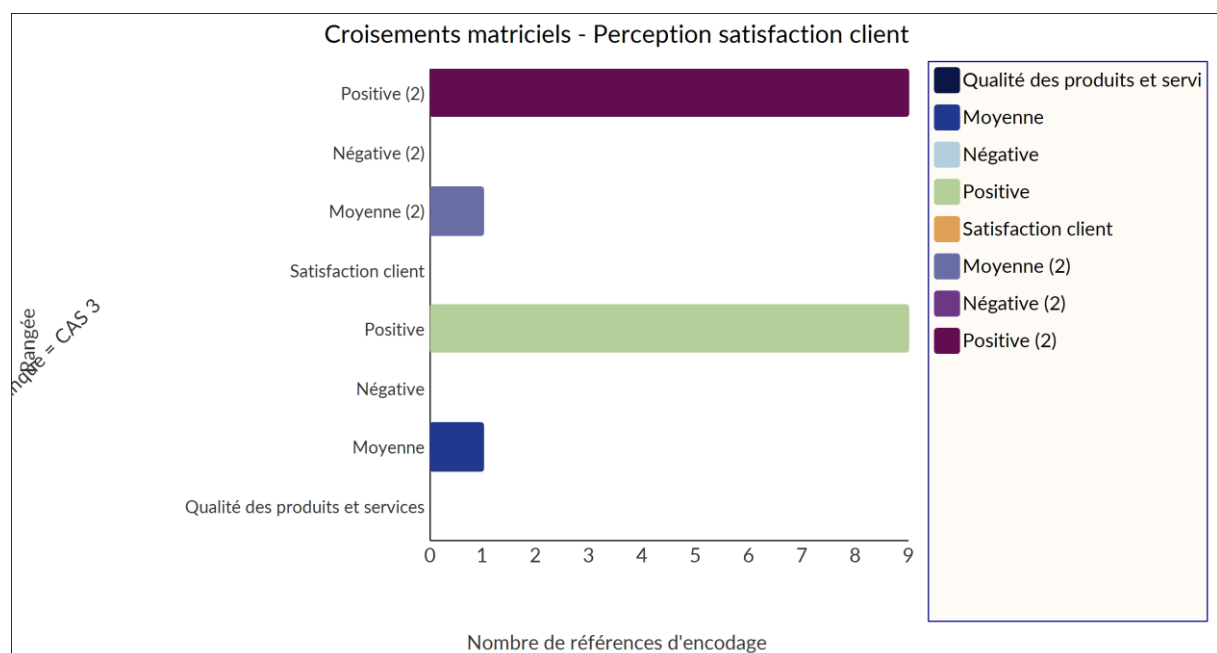
#### **Extrait Verbatim**

(C3DIR4) : « C'est la même chose que pour la croissance des ventes. Nous avons commencé il n'y a même pas trois ans pourtant nous ne sommes pas loin de sortir des pertes et de venir à l'équilibre c'est plutôt pas mal en si peu de temps surtout dans le secteur bancaire ».

La banque X bien qu'étant jeune est perçue par ses salariés comme ayant une performance économique positive, avec 30% d'entre eux qui considèrent qu'une comparaison avec les autres structures permet de constater que leur organisation arrive à concurrencer les autres particulièrement en étant la plus performante dans ses pratiques marketing. Pour 40%, s'il faut minorer la performance en termes de compétitivité il faut la regarder surtout en tenant compte d'importantes avancées faites dans le peu de temps depuis sa création et sur le fait qu'elle arrive à concurrencer certaines parmi les plus importantes sur des segments de marché très convoités. Enfin 30% des salariés concèdent que la performance est faible car la rentabilité n'a pas encore fait jour et l'entreprise n'est pas encore en équilibre pour autant les parts de marché croissent plus vite que dans les attendus.

#### 10.7.1.3.2 Perception de la dimension Commerciale

Le tableau présente des perceptions selon les dimensions (qualité des produits et services et satisfaction client) représentés sur l'axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l'axe du nombre d'encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative.



### **Une efficacité en matière de satisfaction client**

La banque X, grâce à ses politiques et stratégies communicationnelles apparaît particulièrement performante sur le volet de la satisfaction des clients. Il semble que l'entreprise a mis au centre de sa politique d'offrir aux clients la meilleure expérience dans son rapport avec elle. Pour cela la priorité a été de donner une formation à tous les salariés qu'ils soient en contact avec le client ou non d'être en mesure d'offrir les meilleurs services. La banque X a un investissement très fort en faveur de ses clients.

#### **Extrait Verbatim**

(C3DIR1) : *« Je dirais que le bilan est bon j'ai fait trois banques. Chez nous on a une philosophie client « Customer first » on prend en charge les réclamations clients on suit les clients de très très près. En termes de gestion de clients et de satisfaction il y a un accent particulier comparer aux autres banques ».*

En comparant particulièrement aux banques des pratiques apparaissent et deviennent nouvelles pour le secteur bancaire au Mali avec l'octroi d'un référent pour chaque client, ce qui se fait pour les clients importants pour les autres banques, au sein de la banque X devient une politique qui s'adresse à tous les clients quel que soit le profil : *« bien nous nous efforçons à la satisfaction clientèle. A chaque client est assigné un gestionnaire et ce n'est pas forcément le cas dans les autres banques. Nous sommes chargés de répondre aux attentes des clients »* (C3COL2).

### **Des produits et services pertinents et efficaces**

La satisfaction du client est construite non seulement autour du professionnalisme des salariés de la banque mais aussi particulièrement fondée sur la qualité jugée exceptionnelle des produits et services qu'elle offre. La banque X fait partie des pionnières dans le développement des produits digitaux qui, aujourd'hui, sont ceux qui répondent aux demandent des clients maliens, l'entreprise a donc une performance commerciale forte sur ce segment. Elle trouve une concurrence que chez la banque ECOBANK qui a aussi su développer des produits digitaux. Grâce à l'expertise du groupe, la banque X arrive à offrir des produits et services qui sont déjà rodés et ont fait leur preuve sur beaucoup de marchés différents en Afrique de l'ouest : *« on est au 21<sup>ème</sup> siècle et la banque X fait le pari de la digitalisation. Pour le marché malien c'est le produit parfait »* (C3COL4).

La grande force se trouve définitivement dans sa capacité à satisfaire ses clients pour 95% de ses salariés l'entreprise a une très grande expertise et des résultats concrets auprès de ses clients. Le consommateur connaît une véritable expérience favorable avec la structure car tous les moyens matériels et humains sont mis pour répondre à leurs attentes. Si 5% font état que la satisfaction client est dans une faible mesure, elle est principalement due à une lenteur de service qui arrive rarement avec les bugs techniques qui pourtant se règlent rapidement.

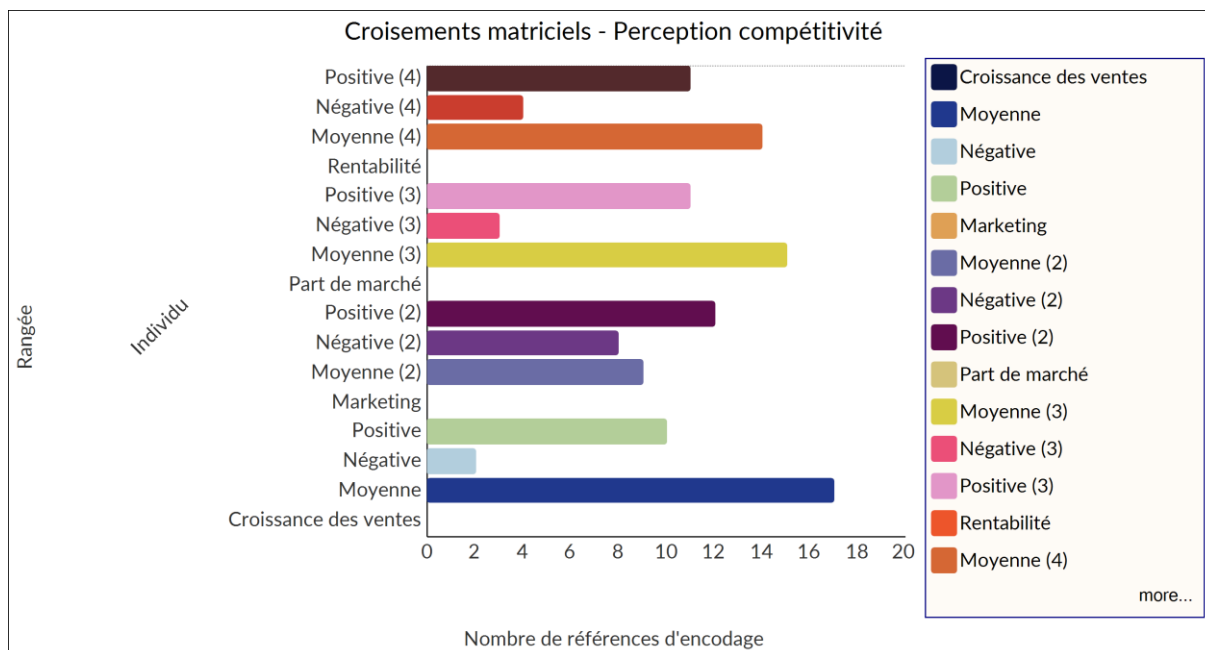
Nous déduisons de notre analyse que la performance économique et commerciale de la banque X présente des caractéristiques complexes en effet si la rentabilité de l'entreprise est très faible, elle a cependant une très appréciation sur la qualité de ses produits et service et la satisfaction client. La banque X arrive à être compétitive sans pour autant détenir une importante part de marché.

Nous présentons dans ce qui suit l'analyse inter-cas de la performance économique et commerciale.

### **10.7.2 Perception Performance globale de l'entreprise : résultats inter-cas**

Le tableau présente des perceptions selon les dimensions (marketing, part de marché, croissance des ventes et rentabilité) représentées sur l'axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l'axe du nombre d'encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative.

#### **10.7.2.1 Perception de la dimension Economique**



Nos banques connaissent une assez bonne compétitivité cependant toutes n'ont pas le même niveau de performance économique. La structure la plus compétitive et très clairement est ECOBANK du fait d'une meilleure rentabilité, part de marché et croissances des ventes par rapport à ses deux autres concurrents. En effet ECOBANK Mali même en ayant connu des difficultés importantes dans l'exercice 2020, principalement dues au COVID, connaît des profits plus importants tant au plan national que comparativement avec les autres filiales du groupe.

#### Extrait Verbatim

*(C1COL2) : « on doit avoir approximativement 30 à 40 % du marché et se placer en seconde position c'est dire à quel point nous sommes évidemment performant sur la part de marché. On est tous fier de cela ».*

La banque a en effet su mieux s'adapter au marché, cependant elle a une marge de progression car ses performances en matière de marketing apparaissent moins fortes que ceux de la banque X. La banque BIM connaît une compétitivité moyenne du fait d'une rentabilité qui n'était pas positive durant trois exercices et recommence depuis 2019 à faire des bénéfices comme pour les ventes qui ont progressé. Cependant la part de marché a connu une chute faisant perdre quelques places à la banque avant de se stabiliser en milieu de classement dans le secteur. A cela il faut ajouter que la banque ne présente pas les meilleurs atouts dans le domaine marketing car elle a des actions de communication très faible afin de faire connaître ses produits et service.

#### Extrait Verbatim

« *Bon ça n'est pas bon, on n'a presque pas d'entité qui s'occupe de ça en fait nous n'avons qu'une seule personne dans le service marketing on ne peut pas lui demander des miracles c'est normal que nous soyons derrière beaucoup de nos concurrents* » (C2DIR2).

Comparée à ses deux concurrents la banque X connaît la plus faible compétitivité car elle connaît une implantation plus récente avec seulement quelques exercices de présence sur le marché malien. Cependant, elle connaît malgré tout une intéressante progression des ventes dans le dernier exercice où elle a su étoffer son portefeuille client. Toutefois il faut noter que la banque X n'est pas à ce jour rentable bien qu'elle se rapproche du point d'équilibre.

Il semble pour cela, l'organisation s'appuie sur sa grande force qu'est le domaine marketing où elle excelle particulièrement avec des actions et des pratiques de qualité et très performante en cohérence avec le marché et adaptées particulièrement aux exigences du terrain malien. Les outils utilisés permettent d'atteindre au mieux le consommateur et faire connaître la structure bien que nouvellement créée.

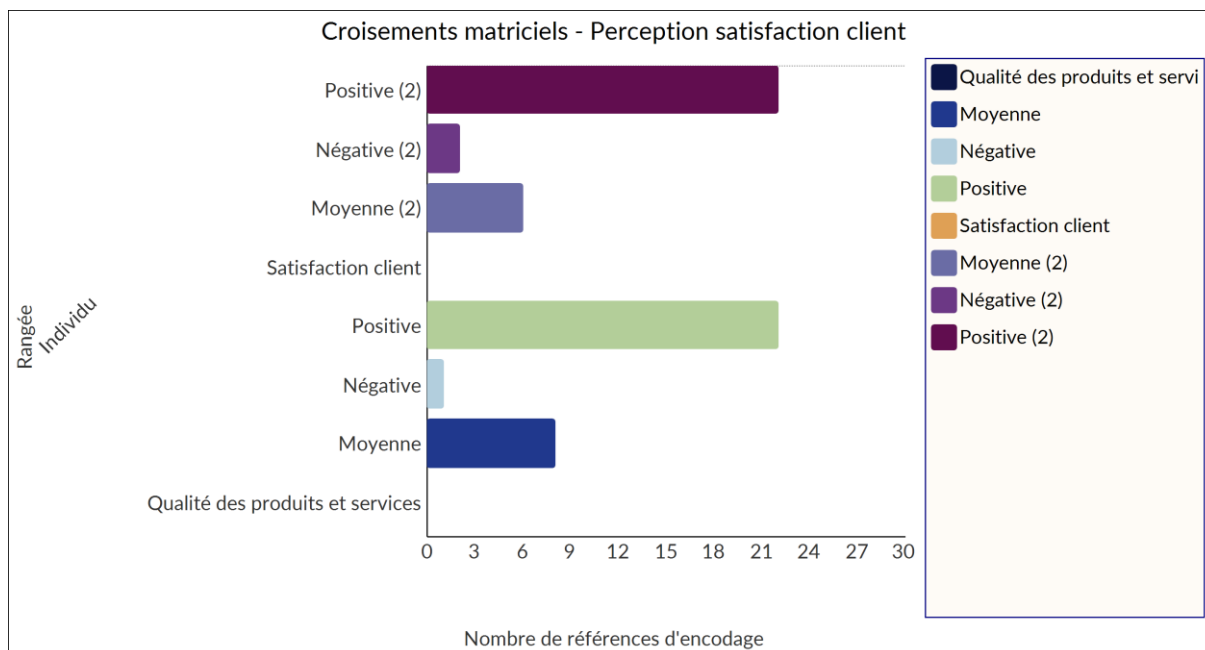
#### **Extrait Verbatim**

(C3COL4) : « *Tout ce qu'on fait est orienté vers la satisfaction client, on est dans une posture de veille commerciale. La promotion des produits c'est une approche de proximité, le style de communication n'est pas formaté pas de barrières entre l'entreprise et les clients* ».

#### **10.7.2.2 Perception de la dimension Commerciale**

Le tableau présente des perceptions selon les dimensions (qualité des produits et services et satisfaction client) représentées sur l'axe rangée et le nombre de références de notre corpus sur l'axe du nombre d'encodage. Les références sont dénombrées selon la perception est positive, moyenne ou négative.





### Une satisfaction client au cœur du métier

Les trois banques dans notre terrain développent des pratiques qui ont comme résultats une véritable satisfaction de leur clientèle. En effet les organisations ont toutes à cœur d’offrir la meilleure expérience client à leurs consommateurs. Dans cette perspective cependant deux structures sont très difficiles à départager tant elles offrent des produits et des services de qualité. Ainsi la structure ECOBANK et la banque X sont reconnues avec une haute stratégie en matière de satisfaction client, cependant ECOBANK est la structure bancaire qui s’est vue décerner le prix de meilleure organisation dans ce domaine par l’Association Professionnelle des Banques et Etablissements Financiers (APBEF) plusieurs années consécutives.

#### **Extrait Verbatim**

*(C1DIR5) : « On a eu un prix, un vote par le public, les consommateurs. La satisfaction des clients est top et est très importante pour ECOBANK, le client est mis en priorité dans toutes nos actions. On a mis en place la façon de vendre au client. On a eu la récompense Mali digital Award récompense client 2021 et meilleure solution digitale 2021 pour Mobile App. On n’a rien à envier aux autres banques européennes ».*

En termes satisfaction client la banque X apparait comme la deuxième plus performante grâce à ces nombreux produits et services qu’elle développe et qui sont judicieusement adaptés aux particularités du marché malien. La banque X a aussi institué comme valeur cardinale la satisfaction client en formant ses salariés pour permettre d’offrir le meilleur service possible :

*« nous sommes très fort pour ça, nous avons même un service uniquement dédié à ça. Nous avons à cœur de satisfaire le client, ses attentes sont prioritaires et pour chaque client c'est pareil. Il suffit qu'un client se plaigne pour que le service réclamation se mette en quatre pour régler la situation » (C3DIR3).*

Bien que présentant une performance moins importante que ses deux autres concurrents en matière de satisfaction client la BIM présente tout de même des réalisations qui permettent à ses clients de vivre une expérience satisfaisante en grande majorité. La minoration de cette performance réside dans la rigidité des procédures et règles qui impactent la délivrance de certains services. En effet il semble que les clients aient moins favorablement accès aux crédits que dans d'autres banques et la BIM en souffre donc quand une comparaison doit être faite. La banque doit ainsi mieux s'adapter au marché malien pour que ses produits et services rencontrent une satisfaction plus importante.

#### **Extrait Verbatim**

*(C2DIR1) : « Nous avons à peu près les mêmes produits que sur le marché mais il y a des services que nous n'arrivons pas développer rapidement pour adapter au marché. Nos services sont déployés après que les grosses structures aient déjà mis sur le marché. Mais on en tient compte dorénavant on y travaille et de plus en plus les agents du front office se mettent en quatre pour satisfaire les clients ».*

A travers l'analyse de nos données nous pouvons déduire que c'est ECOBANK qui apparait comme la plus performante sur les dimensions économique et commerciale tandis que la BIM connait une performance moyenne sur les deux facettes et la structure X affiche une performance économique moins forte mais une excellente performance commerciale.

### **10.8. Discussion des résultats relatifs à hypothèse 3 : la performance sociale des entreprises socialement responsables contribue positivement à la Performance globale.**

A l'issu du traitement de nos données, il apparait que les banques présentent une corrélation forte entre le fait d'être performante socialement et la Performance globale de l'entreprise.

Ainsi notamment grâce à l'analyse multi-sites que nous avons produit il est d'autant plus aisé d'arriver à ce constat final, à travers nos entretiens nous avons pu constater que la structure qui présente les indicateurs les plus forts en matière sociale est celle qui présente la performance

économique la plus importante et la satisfaction des clients de plus positive. Plus la satisfaction chez le salarié apparaît comme faible moins la performance de l'entreprise est importante.

Les perceptions des acteurs convergent pour indiquer les raisons de l'engagement des salariés et donc de contribution à la réussite de l'entreprise qui témoignent de sa capacité à motiver et impliquer ses employés. Les intérêts ainsi convergent mis en exergue justifie le besoin de maximisation de la productivité. Les entreprises les plus compétitives sont les entreprises qui ont la satisfaction la plus importante des salariés.

Nous confirmons ainsi que notre troisième hypothèse est validée car en effet la banque ECOBANK qui apparaît comme la plus performante est aussi celle qui a la Performance globale la plus importante suivie par la BIM qui en termes de rentabilité et de compétitivité vient en deuxième position. Enfin la banque X qui a plus de difficultés dans la satisfaction de ses salariés est celle qui est la moins rentable et avec le plus faible niveau du désir d'engagement.

En référence aux travaux de Miles et Klein (1998) ; Greenberg (2002) ; Fall (2014) ; Keita et al., (2020) notre recherche fait émerger à travers nos données recueillies une réelle corrélation entre les mesures de Justice organisationnelle et la performance des entreprises. Les structures développent des actions managériales considérées comme justes en faveur des salariés dans une perspective de génération de leur satisfaction. Les organisations structurent construisent leur performance en conférant à l'équité et au Bien-être au travail un rôle de prédicateur et de levier.

Le développement des politiques et stratégies socialement responsables permet aux entreprises de corréliser leur performance financière et extra-financière en dépassant les injonctions institutionnelles.

Nous constatons donc à travers nos études la contribution inextricable entre la la performance sociale et la Performance globale de l'entreprise.

Afin de boucler notre analyse des données, nous présentons les résultats en lien avec notre questionnement de recherche qui stipule que la Justice organisationnelle contribue positivement à la performance sociale des entreprises socialement responsables.

## 10.9 Résultats de la question de recherche : la perception de JO a une influence positive sur la Performance globale des entreprises

Nous allons procéder en présentant les résultats permettant de faire le lien entre les 4 dimensions de le JO et les dimensions de la Performance globale. Nous avons établi la moyenne des cotations de la perception de nos répondants selon l'échelle de Likert (de 1 : aucune mesure à 5 très large mesure). Nous avons eu recours au logiciel Excel pour faire ce calcul. Grâce aux valeurs nous pouvons lire les perceptions les plus importantes.

### 10. 9. 1 Perception de la contribution de la JO sur la Performance globale de l'entreprise du cas 1 : ECOBANK

**Tableau : Résultats de la mesure de la perception des 4 dimensions du JO de Colquit (2001) sur les 4 dimensions de la performance globale (Vanhala et Tuomi, 2006 et notre construit)**

<b>Performance Justice</b>	<b>Compétitivité</b>	<b>Satisfaction client</b>	<b>Capacité à engager les salariés</b>	<b>Sociale</b>
<b>procédurale</b>	50% très large 40% grande 10% moyenne	20% très large 60% grande 20% moyenne	20% très large 50% grande 30% moyenne	20% très large 40% grande 30% moyenne 10% faible
<b>distributive</b>	50% très large 50% grande	50% très large 50% grande	50% très large 50% grande	50% très large 50% grande
<b>interpersonnelle</b>	20% très large 40% grande 40% moyenne	70% très large 30% grande	20% très large 70% grande 10% moyenne	30% très large 60% grande 10% moyenne
<b>informationnelle</b>	10% très large 10% grande 60% moyenne 20% faible	10% très large 30% grande 30% moyenne 30% faible	10% très large 10% grande 60% moyenne 20% faible	10% très large 10% grande 70% moyenne 10% faible

Les salariés font une corrélation très positive entre la Justice organisationnelle et la Performance globale de leur entreprise avec 60% qui ont une perception dans très large mesure et 40% dans une grande mesure.

Dans le cadre de la performance économique de l'entreprise les facettes de la JO qui ont le plus d'influence sont la distributive et procédurale, en effet la première est perçue avec une influence positive à 100%. Tandis que la seconde se situe sur 90% d'influence très positive et seulement 10% des employés considèrent la dimension procédurale comme moyennement influente à la performance économique. Ensuite la dimension interpersonnelle apparait comment fortement influente à hauteur de 60% des répondants. Le degré d'influence de la facette informationnelle

apparaît avec 20% comme majeur, tandis que 60% des employés la considèrent comme dans une « moyenne mesure » influente.

En ce qui concerne la performance commerciale de l'entreprise les dimensions distributive et interpersonnelle sont celles qui sont considérées comme les plus influentes auprès de 100% des employés comme dans de très fortes mesures. En troisième position il y a la dimension procédurale qui obtient une influence positive de 80%. La dernière facette est donc l'informationnelle qui est largement vue comme moyenne influente avec 60%.

Les facettes de la JO qui ont le plus d'influence sur la capacité de l'entreprise à engager ses salariés sont la distributive avec une contribution positive à 100% dont 50% dans une large mesure et 50% dans une grande mesure. La deuxième dimension contribuant significativement est l'interpersonnelle avec 90% d'influence positive ensuite la facette procédurale avec 70% font référence à une contribution. Cependant la justice informationnelle ne participe, à la capacité à engager les salariés, que dans moyenne mesure pour 60% et avec 20% une faible contribution.

Dans la capacité de l'entreprise à maîtriser ses indicateurs socio-économiques les dimensions qui ont le plus d'influence apparaissent ici aussi comme étant la justice distributive dans la même mesure que pour la capacité à engager ses salariés. Dans la perception des salariés la justice interpersonnelle a une forte influence avec aussi 90% qui la considère comme significative tout comme l'influence de la justice procédurale se situe à 70%. La justice informationnelle apparaît clairement encore une fois comme ayant le moins d'influence car elle est perçue comme dans une moyenne mesure dans son impact.

Ainsi les dimensions de la JO qui ont une véritable influence sur la Performance globale de l'organisation sont : distributive, interpersonnelle et procédurale. La justice informationnelle connaît une influence jugée assez superficielle.

### **10. 9. 2 Perception de la contribution de la JO sur la Performance globale de l'entreprise du cas 2 : BIM**

Nous utilisons la même méthodologie que pour le cas 1 (*cf. supra. p.322*)

#### **Tableau : résultats mesure de l'influence des dimensions de la JO sur les dimensions de la Performance globale**

<b>Performance</b> <b>Justice</b>	<b>Compétitivité</b>	<b>Satisfaction client</b>	<b>Capacité à engager les salariés</b>	<b>Sociale</b>
<b>procédurale</b>	10% très large 70% grande 20% moyenne	20% très large 10% grande 70% moyenne	10% très large 80% grande 10% moyenne	20% très large 80% grande
<b>distributive</b>	70% très large 20% grande 10% moyenne	80% très large 10% grande 10% moyenne mesure	50% très large 40% grande 10% moyenne	50% très large 50% grande
<b>interpersonnelle</b>	10% très large 70% grande 20% moyenne	10% très large 80% grande 10% moyenne	80% grande 20% moyenne	10% très large 50% grande 30% moyenne 10% faible
<b>informationnelle</b>	70% moyenne 30% faible	60% moyenne 40% faible	70% moyenne 30% faible	10% grande 50% moyenne 40% faible

La corrélation faite entre la JO et la Performance globale de l'entreprise au sein de la BIM est jugée très forte par les salariés avec pour 40% dans une très large mesure et 60% dans une grande mesure. En effet car la justice a une influence sur la performance de l'entreprise parce que c'est des sources de motivation et d'engagement du salarié : « *l'équité c'est la justice c'est des facteurs qui sont bien pour le moral des salariés. Si dans mon entreprise il y avait plus d'équité je suis sûr que tout le monde travaillera plus s'impliquera pour atteindre les objectifs et faire des propositions pour améliorer le travail* » (C2COL3). La structure doit organiser l'équité dans toutes les strates de ses pratiques en matière de RH, du début du processus de recrutement jusqu'au licenciement.

Les facettes de la JO qui apparaissent avec le plus d'influence sur la performance économique sont tout d'abord la distributive avec 90% des employés qui la considèrent comme très positive ensuite les dimensions procédurale et interpersonnelle partagent la même appréciation avec pour 80% des répondants comme ayant une très forte influence. La dernière facette est l'informationnelle jugée comme influente moyennement à 70% de la perception.

En ce qui concerne la dimension commerciale les facettes de JO qui ont le plus d'influence sont la distributive et l'interpersonnelle à 90% chacune perçue comme très fortement contributrices. La troisième facette est la procédurale qui obtient une appréciation d'influence très large pour 30% des salariés et pour 70% cependant son impact est dans une moyenne mesure. La dernière facette est l'informationnelle car pour 60% des répondants elle contribue à 60% dans une moyenne mesure tandis que pour 40% son influence est très faible.

Ainsi les facettes de la JO qui ont le plus d'influence sur la dimension, capacité à favoriser l'engagement des salariés de l'entreprise sont d'abord sur la capacité à engager ses salariés de l'entreprise la justice distributive avec un impact positif à 90% (50% dans une très large mesure et 40% dans une grande mesure). La dimension procédurale a le même d'influence positif avec 90% mais cependant avec 10% dans une très large mesure et 80% dans une grande mesure. La dimension interpersonnelle apparaît comme aussi très impactante car son niveau d'influence positif est à 80% dans une grande mesure. Quant à la facette informationnelle son influence est estimée moyenne car 70% des salariés situent son impact à un niveau mitigé et 30% la corrélation est faible avec la performance de l'entreprise à impliquer ses salariés dans leurs tâches.

Dans une perspective de complémentarité les dimensions de JO qui ont le plus d'influence sur la capacité de l'entreprise à maîtriser ses indicateurs socio-économiques sont la facette distributive à 100% d'impact significatif (50% très large mesure et 50% grande mesure). La dimension procédurale a une influence positive et corréler à cette performance de l'entreprise à 100% (20% très large mesure et 80% dans une grande mesure). La justice interpersonnelle a une influence importante selon 60% des salariés pour l'entreprise à maîtriser ses indicateurs comme le turn-over et les arrêts de travail. Le lien de la dimension informationnelle est jugé très moyennement 50% et même dans une faible mesure avec 40% de corrélation.

Pour la BIM la Justice organisationnelle constitue un levier fort en faveur de la Performance globale de l'entreprise avec en tout premier niveau d'importance la justice distributive puis la facette procédurale. La dimension interpersonnelle a aussi une très forte influence sur la Performance globale de l'entreprise. Cependant sans nier une quelconque influence à la dimension informationnelle, elle est tout de même vue comme ayant un impact moyen voir faible. Elle ne doit donc pas faire partie des priorités de l'entreprise.

Nous allons procéder à la même analyse que pour notre cas 3.

### **10. 9. 3 Perception de la contribution de la JO sur la Performance globale de l'entreprise du cas 3 : Banque X**

Nous utilisons la même méthode que pour notre cas 1 (*cf. supra. 322*).

**Tableau : résultat mesure de l'influence des dimensions de la JO sur les dimensions de la performance globale**

<b>Performance Justice</b>	<b>Compétitivité</b>	<b>Satisfaction client</b>	<b>Capacité à engager les salariés</b>	<b>Sociale</b>
<b>procédurale</b>	70% grande 20% moyenne 10% faible	50% grande 50% moyenne	10% très large 60% grande mesure 30% moyenne	60% grande 30% moyenne 10% faible
<b>distributive</b>	40% très large 60% grande	10% très large 70% grande 20% moyenne	80% très large 20% grande	40% très large 60% grande
<b>interpersonnelle</b>	80% grande 20% moyenne	80% grande 20% moyenne	50% très large 50% grande	10% très large 40% grande 40% moyenne 10% faible
<b>informationnelle</b>	20% grande 80% moyenne	20% grande 50% moyenne 30% faible	80% moyenne 20% faible	80% moyenne 20% faible

Travailler dans une organisation juste comme le perçoivent les salariés de la banque X participe très fortement à la Performance globale de l'entreprise avec pour 30% dans une très large mesure et pour 70% grande mesure. Ainsi la corrélation est donc faite entre la JO et la performance sociale à travers les relations entre les dimensions respectives.

Il apparaît à travers notre analyse que les facettes de la JO qui ont le plus d'influence sur la dimension économique sont d'abord la distributive avec 100% des salariées indiquant influence positive ; puis la dimension interpersonnelle avec 80% de perception très fortement positive. La troisième facette est la procédurale considérée à 70% comme ayant une importante contribution. Enfin la dernière est la dimension informationnelle perçue à 80% comme moyennement influente.

En ce qui concerne la performance commerciale les facettes qui ont le plus d'influence est la facette distributive avec 80% d'évaluation très forte puis l'interpersonnelle comme grandement contributrice. Ensuite la troisième facette la procédurale avec 50% dans une « grande mesure » et 50% dans une « moyenne mesure ». La dernière dimension dans l'influence est l'informationnelle considérée comme moyennement influente tandis que 30% indiquent même que son influence est faible.

Aussi les facettes de JO qui ont le plus d'influence sur la capacité de l'entreprise à favoriser l'engagement de ses salariés, sont en premier lieu la distributive et l'interpersonnelle qui sont



contributives pour 100% des salariés. Ainsi la dimension distributive est à 80% dans une « très large mesure » contributive, 20% dans une « grande mesure ». Tandis que l'interpersonnelle est à 50% impactante dans une large mesure et 50% dans une grande mesure. La troisième facette est la procédurale qui est indiquée comme ayant une influence significative pour 70% des salariés. Toutefois la dernière dimension, informationnelle a une contribution qui jugée mitigée dans une proportion de 80% qui l'estiment dans une moyenne mesure et 20% qui y voient une faible corrélation.

La banque X sait compter sur les relations qui sont faites entre la JO et sa compétence à maîtriser ses indicateurs socio-économiques ainsi les dimensions du JO n'ont pas la même influence.

La justice distributive est incontestablement contributive à la maîtrise des indicateurs comme les arrêts de travail, l'absentéisme pour 100% des salariés dont 40% dans une très large mesure et 60% dans une grande mesure. La justice procédurale est considérée comme la seconde plus importante avec 60% qui jugent son influence dans une grande mesure suivie de près par la facette interpersonnelle avec 50% qui lui octroie une contribution significative cependant pour 40% son influence est dans une moyenne mesure. La dimension informationnelle est indiquée avoir une moyenne influence pour 80% en faveur de la maîtrise des indicateurs et 20% dans une faible part.

Ainsi la JO est confirmée chez les salariés comme ayant une influence sur la Performance globale de l'entreprise avec très largement en tête la facette distributive, la justice interpersonnelle et procédurale gardent aussi une contribution importante. Cependant la dimension informationnelle a une influence largement moyenne pour toutes les dimensions de la Performance globale de l'entreprise.

Nous allons faire à présent une analyse articulée de 3 cas.

#### **10. 9. 4 Perception de la contribution de la JO sur la Performance globale de l'entreprise : résultats inter-cas**

Selon les salariés des organisations bancaires, le lien entre la Justice organisationnelle et la Performance globale est indéniable dans la mesure où un sentiment d'iniquité peut affecter et remettre en cause leur engagement envers la banque de façon profonde et durable.

Ainsi les résultats entre les trois banques sont en tous points identiques du fait que les facettes les plus influentes et contributives à la Performance globale de l'entreprise sont définitivement en premier la justice distributive qui est selon eux primordial pour garantir leur implication en faveur de l'entreprise. Dans une deuxième considération se situe la dimension interpersonnelle qui à travers des interactions empreintes d'équité entre collègues mais surtout de la part des supérieurs, constitue un levier dans le sentiment d'accomplissement et de reconnaissance des salariés. La facette procédurale a une influence pratiquement similaire en termes d'importance que l'interpersonnelle car les salariés tiennent à garantir un impact sur les décisions qui vont déterminer leurs résultats et leurs positions dans l'organisation afin d'assurer une confiance et une envie d'investissement plus fort en faveur de la banque. Cependant il apparaît clairement que la facette informationnelle ne constitue pas pour les salariés du secteur bancaire malien une donnée particulièrement importante dans leur désir de contribution et de satisfaction dans une banque car elle n'est pas prioritaire et est considéré plutôt favorable à l'entreprise qu'aux salariés.

Ainsi la Justice organisationnelle apparaît comme fortement influente à la Performance globale de l'entreprise principalement sur les trois dimensions qui sont la distributive, la procédurale et l'interpersonnelle.

Nous proposons une discussion des résultats en lien avec nos trois hypothèses.

## CHAPITRE 11 : Discussions des résultats synthèse générale de la partie III

Cette partie de notre recherche nous a permis d'étudier les questionnements sur la relation entre la Justice organisationnelle et la performance des entreprises. A travers notre recherche, nous avons eu comme ambition de faire des propositions de pratiques en faveur des salariés aux entreprises qui développement des pratiques socialement responsables tout en les articulant avec leur Performance globale.

Nous avons opéré notre recherche en lisant nos résultats à la lumière des travaux qui ont été préalablement réalisés sur notre thème abordé.

### *A propos de la justice comme composante de la RSE*

A travers notre état de l'art nous avons pu mettre en exergue les relations entre la Justice organisationnelle et la responsabilité sociétale des entreprises. Selon l'approche de la micro-RSE, dans une logique normative, les entreprises doivent, dans une perspective de dépassement des intérêts économiques, valoriser l'idée de justice comme un devoir (El Akremi et al., 2006).

Notre analyse empirique nous a permis de révéler en quoi consiste la place la justice dans les politiques et stratégies RSE des entreprises. Nous avons ainsi mis en exergue les références et l'utilisation faite de la notion de justice par les entreprises qui l'emploient comme levier de fidélisation et d'attractivité vis-à-vis de leurs employés (Aguilera et al., 2007 ; Keita et al., 2020).

Procéder ainsi au rapprochement des deux notions de la RSE et la JO participe à la démonstration faite dans les travaux pour les entreprises d'être dans un comportement à la fois socialement mais aussi moralement responsable en donnant une légitimité et une pertinence à la logique normative des parties prenantes (Luo et Bhattacharya, 2006).

L'intégration de justice comme un des déterminant de la RSE se traduit dans une dynamique d'opérationnalisation selon la théorie de l'échange sociale de Blau (1964), notre étude empirique a conforté cette approche à travers notre étude documentaire avec une mise en exergue des motivations des acteurs, salariés et des entreprises, dans l'institution des pratiques de Justice organisationnelle (Gond et al., 2010 ; Rupp et al., 2013).

Nous avons retenu l'approche normative des parties prenantes qui stipule que les entreprises ne sont plus uniquement mues par l'intérêt de maximisation des gains économiques pour expliquer l'intérêt des entreprises en faveur du rapprochement de la Justice organisationnelle et la RSE (Freeman, 1984). Notre étude des données primaires nous a permis de mettre en lumière que les entreprises mettent en avant leur volonté de construire une performance extra-financière comme justification des pratiques de justice. La logique ici défendue est celle de la responsabilité de l'entreprise envers ses différentes parties prenantes en l'occurrence les salariés (El Akremi et Al., 2006).

Nous avons pu déterminer à travers l'analyse documentaire que nous avons réalisé dans un premier temps sur les rapports des sociétés cotés au CAC40 et des banques maliennes de notre échantillon que la Justice organisationnelle est bien une composante de la RSE.

***A propos de la Justice organisationnelle comme contribuant positivement à la performance sociale des entreprises socialement responsables.***

Nous avons obéré le choix d'étudier l'influence de la Justice organisationnelle sur la performance sociale des entreprises. Notre étude de l'état de l'art nous a permis de mettre en évidence dans un premier temps le sens de nos concepts mais aussi de relation entre les deux à travers le recours au Bien-être dans un rôle de variable médiatrice.

Nous avons ainsi été amené à d'abord considérer la contribution de la justice sur le Bien-être au travail, notre étude de la littérature nous a conduit à déterminer que la contribution se faisait selon l'approche conférant à la justice le rôle prédateur et de levier du Bien-être (Rupp et al., 2006 ; Aguilera et al., 2007 ; Provost-Savard et Dagenais-Desmarais, 2018).

Notre analyse de données primaires nous ont permis de mettre en évidence que la perception justice était génératrice de Bien-être chez les salariés en développant la motivation, l'engagement et la satisfaction au travail (Cohen-Charash et Spector, 2001 ; Aryee et al., 2002). Ces résultats confirment notre postulat de départ qui affirmait que ***la perception de justice contribue positivement à un sentiment de Bien-être des salariés.***

Nos répondants, au sein de nos différents cas, nous ont précisé l'effet motivationnel des pratiques managériale justes lorsqu'elles sont particulièrement dans dimension distributive tout comme explication de leur engagement.

Nos recherches ont permis de vérifier la théorie d'Adams (1965) qui stipule l'impact d'une mauvaise évaluation que fait le salarié de sa rémunération sur son engagement. Le salarié qui

fait une évaluation de la contribution et la rétribution cherche à éviter un déséquilibre cognitif (Greenberg, 1993). Nos répondants y voient la confirmation ou non de leur engagement, attachement et rendement au sein de l'entreprise comme nous le stipule les travaux de Chang, (2002) ; Simons et Roberson, (2003), nous pouvons ainsi en tout état de cause affirmer que ***la perception de Bien-être des salariés contribue positivement à la performance sociale des entreprises.***

Dans la continuité des travaux de Folger et Konovsky (1989), Moliner et al (2008) et Inoue et al (2010) sur l'influence et les effets des dimensions de la Justice organisationnelle notre recherche fait émerger à travers nos données recueillies une réelle corrélation entre les mesures de Justice organisationnelle et la performance sociale des entreprises. Pour mettre en place les conditions de la performance sociale, la Justice organisationnelle émerge comme le levier incontournable grâce aux politiques managériales empreinte d'équité et d'égalité que l'entreprise fait en faveur des salariés (Berland, 2014). Les structures considèrent la justice comme préalable à la performance sociale et ainsi pouvoir la rendre réelle et concrète. La construction de dispositifs de Justice organisationnelle permet dans cette perspective un rendement efficient tourné vers l'intérêt des salariés et de l'entreprise approche que l'on retrouve dans les travaux de Konovsky et Cropanzano, 1991 ; Miles et Klein, 1998 ; Rupp et Cropanzano, 2002 ; Chang et Dubinsky, 2005 sur la relation entre la perception de Justice organisationnelle et le degré de performance des salariés.

Nous constatons donc à travers nos études la contribution inextricable entre la Justice organisationnelle et la performance sociale.

### ***Motivations en faveur de la Justice organisationnelle***

En considérant l'idée induite par Greenberg (1993) qui stipule que la perception de justice des salariés est déterminante dans l'importance de leur implication « *les individus se comporteront de manière altruiste envers l'organisation dans laquelle ils travaillent s'ils pensent qu'ils ont été équitablement traités par cette organisation* » (Greenberg, 1993, cité par El Akremi, Nasr, Camerman, 2006 p. 76) nous déduisons de nos données empiriques que les mesures en faveur de la Justice organisationnelle sont un levier de la performance de l'entreprise.

### ***A propos de la contribution positive de la performance sociale à la Performance globale***

Dans la mesure où nous avons fait le choix d'étudier la contribution de la performance sociale à la Performance globale de l'entreprise, nous avons réalisé une définition du concept de performance et de ses différentes typologies. Nous avons donc fait le choix d'une approche globale où chaque axe a une contribution et un rôle dans la construction de la performance de l'entreprise (Uzan, 2013).

De notre état de l'art nous retenons que la contribution se matérialise selon Woods (2004) et Berland (2014) à travers la capacité de l'entreprise à mettre en place des actions en faveur de leurs salariés. Il apparaît à travers notre étude empirique que la performance sociale contribue à la Performance globale de l'entreprise à travers la mise en œuvre de la politique sociale sur ses dimensions organisationnelles et des valeurs (Peretti et Uzan, 2011). En effet notre analyse de nos données qualitatives nous a permis de démontrer la contribution du fait que les dirigeants des entreprises confèrent à la fonction RH un rôle d'accompagnement des salariés face aux choix stratégiques. La politique sociale permet d'instituer l'engagement et la satisfaction des salariés afin de garantir leur contribution aux objectifs de l'entreprise.

Notre étude empirique nous a permis de constater à travers le discours de nos répondants, l'impact de la politique sociale sur la Performance globale par le biais de la mobilisation des employés. L'impact de la performance sociale sur la Performance globale de l'entreprise est perçu par nos répondants comme étant un avantage concurrentiel en favorisant la compétitivité, l'attractivité, la rentabilité de l'entreprise mais aussi la fidélisation des salariés.

En référence aux travaux de Uzan (2013, 2016) la performance sociale est un des quatre axes de la Performance globale. En mettant en place des politiques de performance sociale les entreprises cherchent à développer le rendement de leurs employés et ainsi amplifier leur performance. Tous les cadres de notre échantillon mettent en avant l'importance de la contribution des salariés pour l'entreprise, cette dernière se doit d'offrir une organisation dotée des meilleurs outils pour favoriser la productivité. Les différents axes de la Performance globale doivent être en perpétuels articulation pour que chaque partie prenante en tire un bénéfice individuel puis global.

Afin de mesurer la performance de l'entreprise nous avons opté pour l'échelle de mesure perceptuelle de Vanhala et Tuomi (2006) en raison de la pertinence des indicateurs dans notre recherche. En effet Gauzente (2000) indique dans ses travaux qu'il existe une corrélation forte

entre une analyse perceptuelle et une analyse dite objective de la performance. Cette approche nous a ainsi permis de pouvoir analyser et d'accéder à la compréhension de la contribution de la performance sociale à Performance globale de l'entreprise grâce à l'intégration des dimensions économiques, commerciale et sociale.

Nous avons discuté les résultats de notre recherche en nous appuyant sur la littérature pour faire apparaître les éléments saillants qui nous permis d'élaborer des propositions en termes managériales et sociétaux auprès des acteurs.

Nous présentons un résumé la démonstration de notre étude à travers notre conclusion générale.

## Conclusion générale

Notre travail de recherche nous a permis d'étudier la relation entre Justice organisationnelle et Performance globale dans un contexte d'entreprises socialement responsables, afin d'en comprendre la dimension contributive au Management des entreprises.

Notre travail permet d'enrichir et de nourrir l'approche de la RSE et des théories des parties prenantes en considérant la Justice organisationnelle comme levier de Performance de l'entreprise, par-delà les considérations morales généralement associées à cette notion. Nous l'inscrivons dans la lignée des travaux considérant qu'un investissement sur la Justice organisationnelle et le Bien-être au travail impacte positivement la Performance de l'entreprise, notamment quand il relève d'une réelle co-construction dans l'entreprise respectant l'intérêt de toutes les parties prenantes.

Nous présentons successivement les principaux résultats de notre recherche, puis ses contributions théoriques et méthodologiques, les préconisations managériales et sociétales induites par les résultats ; nous terminons par l'exposé des limites perçues et des perspectives de recherches futures.

### **1. Présentation des résultats : rappel de la problématique, des hypothèses et exposé synthétique des résultats obtenus**

Notre recherche aborde les impacts des politiques organisationnelles sur la partie prenante qu'est le salarié qui sont défavorisés au regard d'une meilleure prise en compte des autres parties prenantes (El Akremi et al., 2006, Keita et al., 2020). Nous avons essayé de comprendre, comment le salarié qui se perçoit dans une organisation plus ou moins juste, adaptera sa pratique en fonction du traitement qu'il reçoit. En effet l'enjeu de notre thèse est de comprendre l'impact de la Justice organisationnelle sur le Bien-être au travail et d'évaluer leurs effets sur la Performance globale de l'entreprise. Ainsi nous avons élaboré notre question de recherche de notre problématique qui la suivante : « *selon quelles modalités la RSE, quand elle se traduit par des pratiques effectives de Justice organisationnelle contribue-t-elle positivement à la Performance globale des entreprises ?* ». Cette problématique nous conduit à formuler les trois hypothèses qui sont les suivantes :

- *H1 : La Justice organisationnelle est une composante de la RSE ;*



- *H2: La perception de Justice organisationnelle a un lien positif avec la Performance sociale des entreprises socialement responsables ;*
- *H3 : la Performance sociale des entreprises socialement responsables contribue positivement à la Performance globale.*

Les résultats de l'analyse de nos données nous ont permis de répondre à trois hypothèses.

En effet nous avons pu valider notre première hypothèse après une analyse documentaire des rapports RSE/DD des entreprises du CAC40 et des banques maliennes de notre terrain. Nous avons pu déduire la Justice organisationnelle est bien une composante de la RSE.

Concernant notre deuxième hypothèse que nous avons aussi pu valider à travers l'analyse des entretiens semi-directifs menés auprès des 3 banques maliennes. Il apparaît que la Justice organisationnelle a un lien positif avec Bien-être, on note particulièrement une forte influence des dimensions de distributive, procédurale et interpersonnelle.

Et pour finir les résultats que nous avons pu obtenir ont abouti à valider notre dernière hypothèse, la performance sociale contribue de façon positive à la Performance globale de l'entreprise. Nous avons déterminé ainsi que la banque qui a la plus importante Performance globale est celle qui a la performance sociale la plus perçue positivement par les employés, en effet elle est jugée comme plus attractive et celle qui a la plus forte capacité à favoriser l'engagement de ses salariés.

Cette recherche a été l'opportunité de générer plusieurs formes de contributions à la recherche académiques et en matière de pratiques managériales, nous les présentons.

## **2. Contributions des travaux : au plan théorique, méthodologique et empirique**

Nous abordons dans cette partie les différentes formes de contributions que nos recherches ont : à savoir théoriques, méthodologiques et managériales.

### **2.1 Contributions théoriques**

La revue de la littérature nous a permis de procéder à une présentation de nos différents concepts clés : la RSE, la Justice organisationnelle, le Bien-être et la Performance globale. Nous avons pu constater que s'il existe de nombreux travaux discutant de l'enjeu que représentent ces thèmes, à la fois dans la recherche universitaire mais aussi au niveau de la stratégie des entreprises, assez peu d'entre eux démontrent la contribution de la Justice organisationnelle à

la Performance de l'entreprise. Notre recherche portant sur cette corrélation se veut ainsi être une contribution théorique à l'état de l'art sur cette notion. L'absence de travaux existants sur un lien direct entre la JO et la PG de l'entreprise, nous a conduit à introduire le Bien-être comme jouant un rôle médiateur dans l'influence de la Justice organisationnelle sur la Performance de l'entreprise. Du fait également de l'inexistence de bases de données pertinentes sur la JO au Mali, et de l'inaccessibilité aux données sur la Performance dans le secteur bancaire malien, nous avons opté pour une approche perceptuelle, notre apport consistant à démontrer la relation perçue par les répondants de notre échantillon entre la Justice et la Performance de l'entreprise. Du fait de la complexité de ce lien nous avons jugé important de démontrer les mécanismes perceptuels de la Justice, du Bien-être et de la Performance pour en comprendre les relations. Notre recherche s'appuie sur la théorie de l'échange social pour stipuler que la perception de Justice organisationnelle peut influencer le Bien-être perçu du salarié, l'amenant, en contrepartie, à mieux contribuer à la Performance globale de l'entreprise (Simons et Roberson, 2003 ; Provost-Savard et Dagenais-Desmarais, 2018).

Ainsi, en prenant en compte de façon spécifique toutes les dimensions de nos trois concepts étudiés, nous avons pu analyser les distinctions entre les différentes facettes de nos variables et ainsi pu mieux comprendre de façon fine et complexe comment la Justice organisationnelle est susceptible d'influencer la Performance globale de l'entreprise. A travers cette approche nous avons pu nous distinguer des études qui analysent, cette approche nous a permis de dépasser le positionnement de la majorité des études qui analysent ces variables en les traitant comme des construits globaux sans différencier les dimensions. Nous avons ainsi pu contribuer en démontrant comment et pour quelle raison chaque facette de la JO influence chaque dimension du BET et comment le BET influence la Performance. Et pour aller plus loin que les études actuelles nous démontrons l'influence de la JO sur la Performance globale de l'entreprise. Ce dernier lien est notre enrichissement aux travaux qui ont précédés notre recherche.

Nous avons dans un autre temps mis en exergue les travaux sur les mesures de nos phénomènes étudiés en retenant des échelles adaptées à chacun d'entre eux, à savoir concernant : la JO nous avons retenu l'échelle de Colquitt (2001) ; le BET celle de Gilbert, Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) et la PG, celle de Vanhala et Tuomi (2006). Nous avons mobilisé d'autres échelles le long de notre démonstration des liens et des corrélations entre ces trois notions.

## **2.2 Contributions méthodologiques**

En raison du caractère exploratoire de notre recherche, notre démarche a nécessité des allers-retours entre les théories issues de la littérature et les résultats issus des données empiriques ; en ce sens, le raisonnement adopté est à la fois logico-déductif et abductif.

### **Une méthodologie multiple, différentes méthodes pour collecter et analyser nos données**

Le choix de l'approche qualitative nous a permis d'étudier le phénomène et d'interroger les acteurs sur leurs perceptions et représentations sur l'objet étudié. Nous avons pu à la fois comprendre les motivations des organisations mais aussi les comportements des individus pour dégager les conséquences engendrées et pour nous l'opportunité de saisir notre sujet dans sa complexité et richesse.

Ainsi nous avons à travers notre démarche exploratoire réaliser une collecte de données primaires avec la réalisation de 30 entretiens semi-directifs auprès d'acteurs du secteur bancaire. Cela a été l'opportunité de dresser la perception des acteurs sur nos thématiques mais aussi les conséquences et les implications sur la collaboration entre les entreprises et leurs salariés. Nous avons pu déterminer la contribution et l'impact de la justice et le bien être sur la performance de l'entreprise.

Avec le recours à une analyse multisites nous avons saisi l'opportunité d'étudier notre objet de recherche faisant apparaître les divergences et les convergences selon les caractéristiques spécifiques du cas. Bien que nos terrains faisant partie du même secteur leurs particularités nous permettent d'aboutir à une analyse robuste et riche dans une perspective potentielle de généralisation soutenue.

Notre analyse documentaire s'est aussi faite dans le cadre de notre démarche exploratoire afin de répondre à notre première hypothèse. Nous y avons procédé dans un premier temps afin de consolider nos connaissances théoriques en réalisant tout d'abord une analyse de *reporting* des entreprises du CAC40 puis sur les entreprises de notre terrain de recherche dans une volonté de consolidation et de densité de nos résultats et en réalisant une analyse comparative qui nous est apparue pertinente pour notre recherche. Ces deux méthodologies certes dissociées ont

cependant servi d'opportunité de saisir la corrélation de nos phénomènes à travers une démarche claire permettant de comprendre le contexte.

L'apport principal de notre recherche sur le plan méthodologique aux approches généralement utilisées s'est fait en adaptant les échelles de mesures qui sont élaborées généralement pour des passations de questionnaire plutôt en guide d'entretien afin d'effectuer des entretiens semi-directifs.

### **2.3 Contributions empiriques**

Dans cette partie nous mettons en lumière dans quelle mesure nos données empiriques soutiennent et valident les données issues de notre cadre théorique. Il s'agit de démontrer en quoi nos données collectées à travers les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire sont mise en corrélation avec nos choix conceptuels.

Les banques conçoivent la justice apparait comme une composante de la RSE (El Akremi et al., 2006 ; Peretti, Uzan, 2011) en mettant en avant des stratégies en matière de politiques sociales dont la finalité est la recherche de l'équilibre entre les attentes des salariés et l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Les dimensions d'équité, d'égalité sont de plus en plus questionnées dans les pratiques managériales tels que les rétributions, les procédures en matière de prise de décision et les relations interpersonnelles (Adams, 1965 ; Greenberg, 1993). Le caractère partenarial de la RSE avec l'implication des salariés est de plus en plus renforcé dans les instances de décisions.

Les entreprises et les acteurs considèrent que la perception positive de Justice contribue à l'institution du Bien-être au travail (Agarwal, 2014 ; Provost-Savard et Dagenais-Desmarais, 2018) en effet les facettes de la JO, distributive, procédurale et interpersonnelle apparaissent comme des leviers particulièrement fort sur les aspects du BET, l'adaptation au travail, la reconnaissance, la volonté d'engagement. Les actions des entreprises ont des répercussions sur le climat social, les relations interpersonnelles en permettant aux salariés de développer un sentiment de compétence pour effectuer son travail et le désir d'engagement, les dimensions majeures sont la distributive et l'interpersonnelle (Cohen-Charash & Spector, 2001 ; Chang, 2002).

Les organisations et les acteurs confortent que la perception positive du Bien-être contribue avantagement à la Performance sociale de l'entreprise. En effet la satisfaction des salariés, l'engagement, les intentions de départ sont fortement corrélées à la capacité de l'entreprise à générer des sentiments de la reconnaissance, un environnement de travail permettant aux salariés l'expression de leurs aptitudes et compétences dans le respect de la norme de réciprocité (Gouldner, 1960).

Les structures qui apparaissent les plus performantes socialement sont celles dont les salariés présentent les sentiments les plus forts et positifs sur les relations interpersonnelles et sur les salaires (l'équilibre entre la contribution et la rétribution).

Les entreprises ont une motivation en faveur de leurs pratiques en termes de Bien-être et de justice pour susciter l'engagement et le sentiment d'appartenance à l'entreprise de la part des salariés afin de garantir la contribution à l'atteinte des objectifs de l'organisation (Masterson et al., 2000 ; Barraud-Didier et al., ; 2003, Belout, et al., 2017).

Les salariés procèdent à une évaluation de leur traitement par le prisme de l'équité et le Bien-être afin de moduler leur degré d'implication aux activités de l'entreprise. Les employés peuvent compenser un déficit d'équité sur une dimension lorsqu'ils considèrent que cela est justifié et expliqué. Comme dans la situation de l'entreprise qui n'est pas assez rentable, la justice distributive devient moins importante au profit de la justice interpersonnelle et procédurale. Les conséquences de l'injustice peuvent être fortes sur la performance de l'entreprise en générant des comportements contreproductifs comme le sabotage ou des démissions (Greenberg, 2002).

Les entreprises ont une approche de la performance sociale comme dimension de la Performance globale (Uzan, 2013, Belout et al., 2017) en effet la capacité des banques à engager et à satisfaire leurs salariés à une influence très directe sur la compétitivité et la Performance sociale de l'entreprise (Blau, 1964). La banque la plus rentable est celle considérée par les acteurs comme présentant un équilibre dans la satisfaction des salariés sur les différentes dimensions. Les structures qui présentent un taux de départ trop élevé est clairement la moins compétitive sur le marché.

La RSE au Mali se construit selon une approche en balance entre le singularisme et l'universalisme (Wong, 2020) cependant une dimension supplémentaire apparaît pour la déterminer, celle du sectoriel. En effet notre étude exploratoire nous a permis d'entrevoir qu'il

Il y a diverses formes de RSE selon le secteur d'activité et la taille de l'entreprise, nous dirons donc que la RSE au Mali est définie selon le triptyque « universalisme-singularisme et sectorialisme » (Keita et al., 2020). Le « sectorialisme » peut ainsi constituer une variable intéressante dans l'analyse des pratiques RSE tant au niveau du Mali que de la France.

### 3. Préconisations managériales et sociétales

Notre recherche a permis de déterminer un intérêt sur le plan managérial et du fait que notre stratégie s'est matérialisée en sondant la perception des acteurs.

Pour les entreprises s'intéresser à la perception de ses salariés constitue une opportunité en faveur de la réussite en termes de résultats. Ainsi à travers nos résultats nous avons pu mettre en exergue qu'une perception positive de justice et du Bien-être est synonyme d'engagement et de productivité de la part des salariés. L'engagement, la motivation et la satisfaction sont des clés en faveur de la performance individuelle et contribue ainsi à la performance de l'organisation.

De ces résultats de recherche, il apparaît qu'un certain nombre de préconisations managériales puissent être énoncées :

- **en termes de politiques de GRH** : les DRH des entreprises doivent démontrer auprès de leurs salariés et leur communiquer le caractère équitable et juste de leur traitement afin que l'entreprise puisse bénéficier des effets de l'implication des salariés pour l'atteinte des objectifs. L'entreprise doit pouvoir déterminer en priorité quels sont les salariés qui ont besoin d'avoir accès à ces informations permettant de saisir l'ampleur des mesures positives en leur faveur et éviter le désengagement et les tentations pour les intentions de départ. Ce travail de ciblage participe à l'effort de motivation des employés. Les organisations doivent envisager une évolution de leurs stratégies et mécanismes communicationnels à l'endroit de leurs salariés. Une priorisation de transparence et d'informations sur les procédures apparaît souhaitable pour les salariés. En constatant que les salariés qui développent un sentiment de déséquilibre entre leur contribution et rétribution il apparaît que ces salariés doivent disposer des informations claires sur chaque élément qui a permis la prise de décision dans les procédures qui les concerne ; enfin, il apparaît de nos travaux que les politiques de promotion et de gestion de carrière revêtent une grande importance auprès des salariés ; ainsi, les organisations doivent y intégrer de l'équité afin qu'elles valorisent davantage la contribution et l'engagement des salariés ;

- **en termes de management opérationnel** : afin d'adhérer aux objectifs de l'entreprise, les salariés demandent plus d'horizontalité dans les processus de prise de décision. Les entreprises ne doivent cependant pas investir sur les seuls salaires et la politique de rémunération dans leur démarche de Justice organisationnelle car il apparaît que le sentiment de Bien-être des salariés est fortement corrélé aussi à l'équité interpersonnelle. Les relations avec les supérieurs ont une forte implication sur l'engagement et la fidélisation des salariés dont certains acceptent une insatisfaction salariale dans la mesure où le climat social est satisfaisant ;
- **en termes sociétaux** : faire des recommandations aux acteurs des différents secteurs d'activité pour que certains outils de pilotage social, voir sociétal, intègrent les dimensions de la JO (par exemple dans le Code du travail malien) ou créer dans les différents Prix, un indice de Justice organisationnelle , etc.

#### 4. Les limites de la recherche et perspectives

Les principales limites de notre recherche qualitative sont liées :

- **en premier lieu à notre échantillonnage (3 banques)** ; nous pouvons envisager ce travail de façon plus large en intégrant d'autres structures bancaires et/ou d'autres structures d'activité au Mali ;
- **à la méthodologie qualitative par entretiens** : malgré nos précautions prises, nous ne pouvons pas écarter la possibilité qu'il réside dans le discours de nos répondants une part de subjectivité générée à travers le prisme du ressentie, de la méfiance et de la représentation. Nous nous sommes consacrée à amoindrir cet effet au maximum en consacrant un temps certain à gagner la confiance, en donnant de la lisibilité sur notre travail à nos répondants et en introduisant des échelles d'évaluation de type Likert ;
- **à l'analyse documentaire des Rapports RSE/DD** : bien qu'ayant fait le choix d'une base de données aussi diversifiée qu'est le CAC40 et des banques de notre terrain de recherche, on peut cependant spécifier que les données ainsi publiées font partie d'une stratégie de communication et tient une part importante de déclaratif. Mais que ce déclaratif reflète néanmoins une certaine réalité des pratiques de RSE, les risques pour les Groupes à « falsifier » leurs pratiques étant trop forts ;

- **à l'utilisation d'un outil perceptuel de mesure de la performance** : bien qu'il y ait un nombre important de travaux utilisant une échelle de mesure perceptuelle (Gauzente, 2000), notre travail peut être élargi et enrichi en combinant avec un outil de mesure objectif de la performance en confrontant ainsi les données perceptuelles et les données objectives et brutes.

La finalité de notre recherche est en premier lieu celle de la théorisation toutefois afin d'aller vers la généralisation, la poursuite de notre travail pourrait être sur la compréhension de l'apport de la Justice organisationnelle dans la compréhension de l'influence des pratiques socialement responsables de l'entreprise sur le comportement des salariés en l'abordant selon les motivations des acteurs.

Notre travail nous a permis de déterminer que la performance de l'entreprise se construit dans une dynamique d'articulation des différents axes en développant des stratégies fortes en matière de politiques sociales. Le salarié est perçu comme une partie prenante contribuant et construisant le succès de l'entreprise, il s'agit de lui offrir l'environnement le plus favorable à l'expression de ses compétences pour assurer la compétitivité de l'organisation.



## Bibliographie

### A

**Acquier, A. & Aggeri, F.**, (2007), une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *La revue française de gestion*. 2007/11 n° 180 | pages 131 à 157.

**Acquier A., Gond & J.-P.**, (2007), « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, 10 (2), pp. 5-35.

**Acquier, A., Gond, J.P., & Igalens, J.**, (2005), « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion », *Centre de Recherche en Gestion*, Toulouse, *Cahier de recherche* N° 2005 – 166.

**Adams, J. S.** (1965), "Inequity in social exchange", in Berkowitz L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299), New York : Academic Press.

**AFNOR**, (2002), *Responsabilité sociale des entreprises. Notation sociale des entreprises*, groupe RSE, doc n° 4, Paris.

**Agarwal, U-A.** (2014) « Linking Justice, Trust and Innovative Work Behaviour to Work Engagement », *Personnel Review*, 43, p. 41-73.

**Allard-Poesi, F., & Maréchal, G.**, (2014) « Construction de l'objet de la recherche », in Thiétart R.-A., et al., (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 4e ed, Paris.

**Allard – Poesi, F., & Marechal, C.**, (1999), « Construction de l'objet de recherche », in Thiétart R.A. & coll., *Méthodes et Recherche en Management*, Paris: Dunod, (34 - 56).

**Alderfer, C.**, (1972), *Existence, relatedness and growth, human needs in organizational settings*, New York, Free Press.

**Amis, J.M. & Silk, M.L.**, (2008), « The philosophy and Politics of Quality in Qualitative Organizational Research », *Organizational Research Methods*, 11, 3, p. 456-480.

**AFNOR**, (2002), *Responsabilité sociale des entreprises, Notation sociale des entreprises*, groupe RSE, doc n° 4, Paris.

**Ajar, D., Dassa, C., & Gougeon, H.** (1983). L'échantillonnage et le problème de la validité externe de la recherche en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(1), 3-21.

**Albouy M.** (2012), « RSE et gouvernance des entreprises mondialisées » in Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise et Gouvernance mondiale*, Economica, Paris.

**Ambrose M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M.** (2002), "Sabotage in the workplace: The role of organizational justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 947-965.

**Anadón, M.** (2019). Les méthodes mixtes : implications pour la recherche « dite » qualitative. *Recherches qualitatives*, 38 (1), 105–123.

**Aryee, S., Budhwar P., & Chen Z.** (2002). « Trust as a mediator of the relationship between organisational justice and work outcomes: Test of a social exchange model », *Journal of Organisational Behaviour* 23, p. 267-285.

**Asselot, T.**, (2011), « Le débat sur la Triple Bottom Line », Observatoire du management alternative, *Cahier de recherche* HEC Paris, Paris.

**Avenier M.-J., & Gavard-Perret, M.-L.** (2012), « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. & Joliber, A. (eds),

(2012), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Réussir son mémoire ou sa thèse, 2ème édition, Pearson Education France, Paris.

## **B**

**B&L évolution et Global Compact France**, (2016), *Guide pratique. Entreprises contribuez aux objectifs de développement durable !*

**Bâ, A-H.**, (1992), *Amkoullel, l'enfant peul*. Actes Sud, Arles.

**Bâ-Konaré, A.**, (2006), *Quand l'ail se frotte à l'encens*. Présence africaine, Paris.

**Bachelard, O. (2017)**. Optimiser le Bien-être au travail et la Performance globale : enjeux et perspectives. *Regards*, 1(1), 169-179.

**Bachelard, G.**, (1934), *Le nouvel esprit scientifique*, PUF, Paris.

**Bachelard, G.** (1938, 1967), *La formation de l'esprit scientifique*, Vrin, Paris.

**Bagger, Cropanzano, & Ko**, (2006), « Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et conséquences », in El Akremi A., Guerrero S., Neveu J-P. (éds) ; *Comportement organisationnel* vol. 2, Editions de Boeck, p. 47-90.

**Baret, P., & Joannides, V.** (2011). *Conflits de légitimité autour de la définition de la RSE* (No. hal-00616618).

**Baret, P.**, (2006), *Responsabilité sociale de l'entreprise, pour un nouveau contrat social*. Bruxelles, De Boeck.

**Barrette, J., & Carriere, J.** (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations Industrielles*, 58(3), 427-453.

**Barraud-Didier, V., Guerrero, S., & Igalens, J.** (2003). L'effet des pratiques de grh sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, (47), 2-13.

**Barthe, N., & Belabbes, K.** (2016). La « GRH socialement responsable » : Un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Revue Management & Avenir*, (83), 95-113.

**Baumard, P., Donada C., Ibert, J. & Xuereb, J.-M.**, (2014), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in. Thiétart R.A., (coord.) (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 4e ed., Paris

**Belout, A, Dolan, S-L, Guidoni, M.**, (2017), *Efficacité organisationnelle et performance sociale*. ISTE Editions, London.

**Berland, N.** (2014). La performance, objet du contrôle. Dans : Nicolas Berland éd., *Le contrôle de gestion* (pp. 55-79). Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.

**Bernard, N.** (2019). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes*. *Gestion et management*. Université Grenoble Alpes. Français.

**Berry, M.**, (1981), *Le point de vue et les méthodes de la recherche en gestion*, Annales des Mines.

**Bessire, D.**, (1999), « Définir la performance », *Revue Comptabilité, Contrôle, Audit*, septembre, pp. 127-150.

**Beugré, C.** (2007). « *A cultural perspective of organizational justice* », IAP.

**Beugré C.** (1998), *Managing fairness in organizations*, London : Quorum Books.

- Bhaskar T.** (1998), « Philosophy and scientific realism », in Archer M., Bhaskar R., Collier A., Lawson T. et Norrie A. *Critical realism essential readings*, New York, Routledge, p.16-47.
- Bies, R-J.** (1993). Privacy and procedural justice in organizations. *Social justice research*, vol. 6, p. 69-86.
- Bishop, J-W., & Scott K-D.,** (2000). An examination of organizational and team commitment in a self-directed team environment. *Journal of applied psychology*, vol. 85, p. 439-450.
- Blader S. L., Chang C., & Tyler T. R.** (2001), “Procedural justice and retaliation in organizations: Comparing cross-nationally the importance of fair group processes”, *International Journal of Conflict Management*, 12, 295–311.
- Blanchet A., & Gotman A.** (2001), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan Université, collection Sociologie.
- Blau, P-M.** (1964). *Exchange and power in social life*, New York : (éds) John Wiley & Sons.
- Bocco, B-S.** (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue Des Sciences De Gestion : Direction Et Gestion*, 45(241), 117-124,11.
- Boltanski, L., & Thévenot, L.** (1991). De la justification, Les économies de la grandeur, Paris, Gallimard.
- Boukari-Yabara, A.,** (2014). *Africa unite! Une histoire du panafricanisme*, Paris, Éd. La Découverte, coll. Cahiers libres, 318 pages.
- Bouquin, H.** (2004). *Le contrôle de gestion*, P.U.F., Paris,
- Bouraoui, K.** (2019). *Conséquences de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'engagement organisationnel des salariés : l'apport des théories de la Justice organisationnelle*. Thèse en sciences de Gestion et management. Université de Pau et des Pays de l'Adour ; Institut supérieur de gestion (Tunis). Français.
- Bourguignon, A.** (1995). « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, juillet-août, pp. 61-66.
- Bourguignon, A.** (2000). Performance et contrôle de gestion, *Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit*, Ed. Economica, pp. 931-941.
- Boussoura, E.** (2012). *Dimension institutionnelle et finalités de la performance sociétale de l'entreprise en Tunisie*. Sociologie. Université de Bourgogne.
- Bowen, H. R.** (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper.
- Brenner, A.** (2006). Quelle épistémologie historique ? Kuhn, Feyerabend, Hacking et l'école bachelardienne. Paris, *Revue de métaphysique et de morale*. Presses Universitaires de France.
- Brockner, J., Heuer, L., Siegel, P.A., Weisenfeld, B., Martin C., & Grover, S.,** (1998). The moderating effect of self-esteem in reaction to voice : converging evidence from five studies. *Journal of personality and social psychology*, vol. 75, p. 394-407.
- Brédart, X., Bughin, C., & Comblé, K.** (2019). L'impact de la gouvernance sur l'implication dans une démarche RSE en entreprise. *Institut De Socio-Économie Des Entreprises Et Des Organisations (Écully, Rhône). Recherches En Sciences De Gestion*, (132), 291-315.
- Bunge, M.** (1993), « Realism and antirealism in social science », *Theory and decision*, 35, p. 207-235.

**Burlaud, A. (1995)**, Le contrôle de gestion. Développement de l'intelligence organisationnelle, *Leçon inaugurale de la chaire de contrôle de gestion*, Conservatoire National des Arts et Métiers.

## C

**Caby, J., & Hirigoyen, G. (2000)**, « Michael C. Jensen », *Revue française de gestion*, n° 128, 2000, p. 60-68.

**Calliess G.-P., & Moritz R. (2013)**. « À la croisée du droit et des normes sociales : l'évolution de la gouvernance mondiale », *Revue internationale de droit économique* 1/2013 ((t. XXVII)), p. 163-186.

**Capron, M., Petit, P. (2011)**. Responsabilité sociale des entreprises et diversité des capitalismes, *Revue de la régulation*.

**Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2004)**, *Mythes et Réalités de l'Entreprise Responsable*, La Découverte, Paris.

**Caron, P., & Châtaigner, J-M. (2017)**. *Un défi pour la planète. Les objectifs de développement en débat*. IRD Editions. Marseilles.

**Carroll, A. B. (1979)**. "A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.

**Carroll, A., & Shabana, K-M. (2010)**. The Business Case for Corporate Responsibility ; A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), p 85-105.

**Chang, E. (2002)**. « Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of Korean employees », *Human Resources Management*, vol. 41, n° 2, p. 261-270.

**Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. & Roussel, P. (2007)**. Chapitre 3. La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Dans : Sylvie Saint-Onge éd., *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances* (pp. 97-150). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

**Charreaux, G. (2004)**, « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *cahier du FARGO*, n°1040101, janvier.

**Charreaux, G. (2000)**, « Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance », *Revue du Financier*, 127, pp.6-17.

**Charreaux, G., & Desbrières, P. (1998)**, « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, 1(2):57-88.

**Charreire Petit, S., Durieux, F., (2014)**, « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in. *Méthode de recherche en management*. Paris, Dunod

**Charreaux, G. (1998)**. *Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises*. *Economies et Sociétés*, 32, 47-66.

**CJD. (2014)**. *Comment piloter sa Performance globale en 100 itinéraires ?* Ed. Eyrolles.

**Clarke, T. (2007)**, « The Evolution of Directors Duties: Brindging the Divide Between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility », *Journal of General Management*, Vol. 32, N° 3, Spring, pp. 79-105.

- Code de commerce.** (2014). Dispositions particulières aux diverses sociétés commerciales. Article L.225-102-1 [en ligne] [Article L225-102-1 - Code de commerce - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](http://legifrance.gouv.fr). (consultée le 02 janvier 2021).
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E.** (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J. A., Scott, B.A, Rodell, J.B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. & Wesson, M. J.** (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98 (2), 199-236.
- Colquitt J. A.** (2001). “On the dimensionality of organizational justice : A construct validation of a measure”, *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. & Ng, K. Y.** (2001). Justice at the millenium : A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Combes, M.** (2005). Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) : La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel. *Management & Avenir*, 6, 131-145.
- Comte, A.** (1963). *Discours sur l'esprit positif*, Paris, Union générale d'éditions.
- Comte, A.** (1975). *Philosophie première : Cours de philosophie positive*, leçons 1 à 45, Michel Serres, François Dagonet, Allal Sinaceur (éd.), Paris.
- Comte, A.** (1998) *Discours sur l'ensemble du positivisme*. Paris, Flammarion.
- Commission Européenne.** (2001). « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises », *Livre vert*, Bruxelles, COM (2001) 366p.
- Commission Européenne.** (2011), « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 », *Communication de la Commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité Economique Social Européen et au Comité des Régions*, Bruxelles, 681p.
- Condomines, B. & Hennequin, E.** (2013). Etudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte. RIMHE : *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 5,2, 12-27.
- Coriat B., & Weinstein O.** (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*. Paris, Le livre de poche.
- Corman, S.R.** (2005), « Postpositivism », dans May S. et Mumby D. (éd.), (2005), *Engaging Organizational Communication Theory and Research*, Thousand Oaks, Sage, p.15-34.
- Cotton, P & Hart, P M.** (2003), “Occupational Well-being and Performance : A Review of organisational Health Research”. *Australian Psychologist*, Vol 38, n°2, p 118-127.
- Cournarie, L.** (2007) Aristote, Ethique à Nicomaque. Commentaire du livre V-Chapitres, 1-7.
- ChristoPher, J.C.** 1999. Situating psychological well-being: exploring the cultural roots its theory and research. *Journal of Counseling and Development*, 77, 141-152.
- Cropanzano R., Bowen D. E., Gilliland, S. W.** (2007), “The Management of Organizational Justice”, *Académie of Management Perspectives*, 21, 34–48.

**Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. E. & Rupp, D. R.** (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.

**Cropanzano, R., & Wright, T-A.** (1999). A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal : Practice and Research*, 51, 252–265.

**Crosby, F.**, (1984)., Relative deprivation in organizational settings. In B.M Staw et L.L Cummings (éds), *Research in organizational behaviour*, vol. 6, Greenwich, CT : JAI press, p. 51-93.

**Crosby, F.** (1976), A model of relative deprivation. *Psychological review*, vol. 83, p. 85-113.

**Cossette, S.** (2010), De la recherche exploratoire à la recherche appliquée en sciences infirmières : complémentarités et finalité. *Revue Recherche en soins infirmier*, N 102, p. 73 – 82.

**Cohen-Charash, Y., & Spector, P-E.**, (2001). The role of justice in organizations : A meta-analysis organizational behavior and human decision processes, vol. 86, p. 278-321.

**Cooper C-L., Dyck, B., Frohlich, N.**, (1992). Improving the effectiveness of gainsharing : the role of fairness and participation. *Administrative science quartely*, vol. 37, p. 471-490.

## **D**

**Dagenais-Desmarais, V, Gilbert, M.-H, & Malo, M.** (2018). La thèse du travailleur heureux-productif revisitée : une analyse par profils, *Psychologie du Travail et des Organisations*, Volume 24, Issue 1, 2018, p 6-20.

**Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A.** (2011). What is psychological well-being, really? a grassroots approach from organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, July, 1-26.

**Dagenais-Desmarais V.** (2010), Du Bien-être psychologique au travail, Fondements théoriques, conceptualisation et instrumentation du construit. Thèse présentée à la Faculté des études supérieures et postdoctorales, *Département de psychologie*, Faculté des arts et des sciences. Montréal.

**Danna, K, & Griffin, R. W.** (1999), “Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature”. *Journal of Management*, Vol 25, n°3, p 357-384.

**Daouda, H-Y.** (2014). Responsabilité sociétale des multinationales en Afrique Subsaharienne : enjeux et controverses : cas du groupe AREVA au Niger. *VertigO*, 14(1).

**David, A.** (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en science de gestion », Conférence de l’AIMS, mai, Ecole Centrale de Paris, Paris

**De Singly, F.** (2014). *Le questionnaire*. Paris, Armand Colin

**Deci, E.L.** (1971). *Effects of extemally mediated rewards on intrinsic motivation*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18 (1), 105-115.

**Deci, E-L., & Ryan, R-M.** (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York : Plenum Press.

**Defourny J, & Nyssens M.** (2010). Approches européennes et américaines de l’entreprise sociale : une perspective comparative. *Cahier du Cirtes, n° 5*, Louvain-la-Neuve, 2010, Presses universitaires de Louvain, p. 223-240.

**Dejean F., Gond J.-P.**, (2004), « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche », *Finance, Contrôle, Stratégie*, 7, 1, 5–31.

**Derujinsky-Laguecir, A., Kern, A. & Lorino, P.** (2011). Une approche instrumentale des indicateurs de performance. *Management & Avenir*, 2(2), 111-132.

**Deutsch M.**, (1975). « Equity, Equality, and Need : What Determines Which Value Be Used as the Basis of Distributive Justice ? », *Journal of Social Issues*, vol. 31, n° 3, 137-149.

**Deutsch, M.** (1985) : *Distributive Justice, A Social-Psychological Perspective*, New Haven, Yale University Press.

**Diener, e.d. (1994).** Assessing subjective wellbeing: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31, 103-157.

**Drapeau, M.** (2004). Les critères de scientificité en recherche qualitative. *Pratiques psychologiques*, 10(1), 79-86.

**Dubet, F.**, (2005). « Propositions pour une syntaxe des sentiments de justice dans l'expérience de travail », *Revue Française de Sociologie*, 46-3, 495-528.

**Duport, M. & Peretti, J.** (2020). Les engagements en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale en Afrique à travers les déclarations de performance extra-financière des entreprises (DPEF). *Revue Management & Innovation*, 1, 101-118.

**Dupuis J.-C.** (2008). « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance de réseau ? », *Revue d'économie industrielle*, (2), 67–86.

## **E**

**El Akremi, A. & Gond, J.** (2018). Chapitre 7. Les fondements micro-psychologiques de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : une synthèse critique de la littérature en « micro-RSE ». Dans : Jean-Marie Peretti éd., *Une vision des ressources humaines sans frontières : Mélanges en l'honneur de Jacques Igalens* (pp. 66-89). Caen, France : EMS Editions.

**El Akremi A., Nasr & M. I., Camerman, J.** (2006). « Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences », in El Akremi A., Guerrero S., Neveu, J-P. (éds.), *Comportement Organisationnel* Vol. 2, Editions De Boeck, p. 47- 90.

**Elkinton J. (1997).** *Cannibals With Forks. The Triple Bottom Line of 21th Century Business*, Oxford, Capstone Publishing Ltd.

**Evrard Y., Pras B. & Roux E.** (1997), *Market. Etudes et recherches en marketing*, Nathan, Paris.

## **F**

**Fall, A.** (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(4), 709–731.

**Folger, R., & Konovsky, M. A.** (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.

**Forsé M., & Parodi M.** (2006), « Justice distributive. La hiérarchie des principes selon les Européens », *Revue de l'OFCE* 2006/3 (no 98), p. 213-244

**Foucher, R.** (2007). Chapitre 2. Mesurer les compétences, le rendement et la performance : clarification des termes et proposition d'un modèle intégrateur. Dans : Sylvie Saint-Onge

éd., *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances* (pp. 53-95). Louvain-la-Neuve, Belgique : De Boeck Supérieur.

**Freeman, R-E.** (1984), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

**Friedman, M.**(1962) *Capitalism and Freedom*, Chicago University Press.

## G

**Garriga E., & Melé D. (2004).** « Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory », *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, p. 51-71

**Gauthier, G.** (2005). « Une caractérisation opératoire du raisonnement à l'épreuve d'un corpus d'éditoriaux », *Mots. Les langages du politique* [En ligne], 78 | 2005, [en ligne] <http://journals.openedition.org/mots/407> (page consultée le 20 mai 2019)

**Gavard-perret, M.L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A.,** (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson France, Montreuil.

**Gavard-Perret M.-L. et Helme-Guizon A. (2012),** « Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative », in. Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., (2012), *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, 2ème édition, ch7, Pearson Education France, p. 275-308.

**Germain C., & Trébucq S.** (2004), « La Performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41.

**Gilbert, M.-H., Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A.** (2011). Validation d'une mesure de santé psychologique au travail. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 61(4), 195–203.

**Gibert, P. & Andrault, M.** (1984). Contrôler la gestion ou évaluer les politiques ? In: *Politiques et management public*, vol. 2, n° 2. pp. 123-133.

**Gililand, S-W.** (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of applied psychology*, vol. 79, p. 691-701.

**Giordano Y., Jolibert A.** (2012), « Spécifier l'objet de la recherche », in. Gavard-Perret M.-L., *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson France, Montreuil.

**Giordano Y., (2003),** *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative*, Editions EMS Management et Sociétés, Colombelles.

**Girin J.,** (1990), « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », in Martinet A.-C. (éd), *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica.

**Girin, J.** (1981). « Quel paradigme pour la recherche en gestion ? », *Economies et sociétés*, XV, 10-11-12, série « sciences de gestion », 2.

**Glavas, A.** (2016). « Corporate social responsibility and organizational psychology: An integrative review », *Frontiers in psychology*, vol. 7, no. 144, pp. 1-13.

**Gond, J. P.** (2006). Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise, fondements théoriques, construction sociale, impact financier. Doctorat en sciences de gestion, Toulouse : Université de Toulouse I.

**Gond, J. & Igalens, J.** (2020). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.

**Goyder, G.** (1961). *The responsible company*. Oxford : Blackwell Press.



**Goldman B.** (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers : the role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, Vol. 29, p. 705-728.

**Greenberg, J.** (2010). « Organizational injustice as an occupational health risk ». *Academy of Management Annals*, 2010, vol. 4, no 1, p. 205-243.

**Greenberg, J.** (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 985-1003.

**Greenberg, J.** (1993). Stealing in the name of justice : Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 54, p. 81-103.

**Greenberg, L., & Barling, J.** (1999). Predicting employee aggression against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 897-913.

**Greenberg J.** (1990). « Organizational justice : Yesterday, today, and tomorrow », *Journal of Management*, 1990, vol. 16, no 2, p. 399-432.

**Grenier C., & Josserand E.** (2014). « Analyse de contenu et analyse de Processus » ; in. Thiétart R.A., (dir.), et al., (2014), *Méthodes de recherche en management*, Dunod (4<sup>o</sup> édition), Paris p. 129-165.

**Grosjean, V.** (2004). Le Bien-être au travail : un objectif pour la prévention. INRS. *Hygiène et sécurité au travail*. 198, 29-40.

**Guba E.G. & Linciln Y.S.**, (1989) *Fourth Generation Evaluation*, Londres, Sage.

## H

**Hart P M.** (1999). “Predicting employee life satisfaction : A coherent model of personality, work, and nonwork experience, and domain satisfactions”. *Journal of Applied Psychology*, Vol 84, p 564-584.

**Heald M.**, “Business Thought in the Twenties: Social Responsibility”, *American Quarterly*, vol. 13, n° 2, 1961, p. 126-139.

**Heraut-Zerigui, M.** (2017). *RSE : la contribution des ONG à la Performance globale des entreprises responsables*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 3, sous la direction du Professeure O. Uzan.

**Herzberg F., Mausner B., & Syderman B.** (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons, New York.

**Hlady-Rispal, M.** (2002), La méthode des cas : application à la recherche en gestion, Collection *Perspectives marketing*, Editions DeBoeck, Paris.

**Hlady-Rispal, M., & Lapassouse-Madrid C.** (1998). « La relation PMI exportatrice – interlocuteur local : validation d’une classification à partir d’une étude longitudinale intégrative », Congrès AFM, mai.

**Huberman A.M. & Miles M.B.** (1991). *Analyse de données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.

**Hubert, B.** (2006). Justice et équité chez aristote. *L'Enseignement philosophique*, 56(4), 34-42.

**Husserl, E.** (1970). *The crisis of european sciences and transcendental phenomenology : An introduction to phenomenological philosophy*, Evanston, IL, Northwestern university press.

## I

**Igalens, J., & Gond J-P.** (2003). La mesure de la performance sociale de l'entreprise : une analyse critique et empirique des données arese. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines*, (50), 111-130.

**Inoue, A, Kawakami N, Ishizaki M, Shimazu A, Tsuchiya M, Tabata M, Akiyama M, Kitazume A & Kuroda M.** (2010) «Organizational Justice, Psychological Distress, and Work Engagement in Japanese Workers», *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83, p. 29-38.

## J

**Jacques E.** (1961). *Equitable Payment :A general theory of work, differential payment, and individual progress*. New York: Wiley.

**Jensen M., Meckling W.,** (1976). « Theory of the firm : managerial behavior, agency cost and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, 3,1976, p. 305-360.

**Jick D.** (1979). "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action", *Administrative Science Quaterly*, vol. 24, p. 602-611.

**Judge, T-A.** (2009). « Core self-evaluations and work success », *Current Directions in Psychological Science*, 18, p. 58-62.

## K

**Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N.** (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. new york, ny: russell sage Foundation.

**Kahneman, D., Knetsch, J-L., Thaler, R-H.,** (1986). Fairness and assumptions of economics. *Journal of business*, vol. 59, p. 2285-2300.

**Kamdem, E.** (2015). RSE : Une contrainte de plus ou une opportunité pour la Performance globale de l'entreprise camerounaise ? in Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2015). Regards croisés sur Engagement RSE & performance. *Question (s) de management*, (1), 65-89.

**Karsenty, L., & al. (2015).** *Quel management pour concilier performances et Bien-être au travail ?* Octares éditions, Toulouse.

**Keita, I, Kaka, Z-Y, Simen, S-F.,** (2020). Les attributions causales des salariés maliens des pratiques socialement responsables et leur comportement au travail. *Revue Malienne de Science et de Technologie*, Vol.1 (23).

**Kickul, J., Lester, S. W., & Finkl, J.** (2002). Promise breaking during radical organizational change : do justice interventions make a difference?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(4), 469-488.

**Konovsky, M-A., & Pugh, S-D.,** (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal*, vol. 37, p. 656-669.

**Kremer-Marietti, A.** (2006). *Le positivisme d'Auguste Comte*. Paris. L'Harmattan.

**Kremer-Marietti, A.** (1983). *Le Concept de science positive : ses tenants et ses aboutissants dans les structures anthropologiques du positivisme*, Paris, Klincksieck, 1983, pp. 22-23

**Kuhn T.S.,** (1962) *La structure des révolutions scientifiques, traduction. Française de la seconde édition* L. Meyer, éd. Flammarion, Paris.

## L

**La Fabrique Spinoza.** (2013). *Le Bien-être au travail, Objectif En Soi et Vecteur de Performance Économique*.

**Le Goff, J.** (2012). *Charles Sanders Peirce-Fondation du pragmatisme et découverte de l'abduction*. Éditions EMS.

**Le Moigne, J.L.** (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, Presses universitaires de France, coll. «Que sais-je?», no 2969.

**Le Flanchec A., Uzan O., & Doucin M.** (Dir.), (2012), *Responsabilité sociale de l'entreprise et Gouvernance mondiale*, Economica, Paris.

**Le Moigne J.-L.** (1995), *Le constructivisme*, tome 2 : des épistémologies, ESF Éditeur, Paris, 317 pages.

**Le Roy F., & Marchesnay M.** (2005), La responsabilité sociale de l'entreprise. Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez, Éditions EMS, *Management et société*, Paris, p. 59-71.

**Lempereur A., & Penvern Y.** (2012), « Le management de la diversité des parties prenantes », Encyclopédie des Diversités. 1st ed. Ed. J.M. Peretti. Caen, France : Ems *Management et Société*, 369-374.

**Lepetit M.,** (1997), « Performance globale : vers une prise en compte des effets non marchands », in Commissariat Général du Plan, ouvrage collectif - *Entreprise et Performance globale - outils, évaluation, pilotage*, Economica, Paris.

**Leventhal G.S., Karuza J., Fry W.R.** (1980). Beyond fairness : A theory of allocation preferences. In G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction*, New york : Springer-Verlag, p. 167-218.

**Lind E-A.** (1995). Justice and authority relations in organizations. In R. Cropanzano & M.K. Kacmar (éds.), *Organizational politics, justice and support : Managing the social climate of workplace*, Westport, CT : Quorum books, pp.83-96.

**Locke E-A.** (1976), The Nature and Causes of Job Satisfaction, in Dunnette M.D. (EDS), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297-1349.

**Locke E.A.** (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and human performance*, 3, 157-189.

**Lyubomirsky, S., Sheldon, K.M., & Schkade, D.** (2005). Pursuing happiness: the architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9, 111-131.

## M

**M'Bengue A.,** (2001), « Posture paradigmatique et recherche en management stratégique », in Martinet A.-C., Thiétart R.A., (2013), *Stratégies : actualités et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, 43-53.

- Marion, A., Asquin, A., Everaere, C., Vinot, D., Wissler, M.** (2012). *Diagnostic de la performance de l'entreprise : Concepts et méthodes*. Paris : Dunod.
- Mark M-M., Folger R.**, (1984). Responses to relative deprivation : A conceptual framework. In P.Shaver (Ed.), *Review of personality and social psychology*, vol. 5, Beverly Hills, CA : Sage, p. 192-218.
- Marmuse, C.** (1997). Performance. In Joffre, Patrick, and Yves Simon. *Encyclopédie De Gestion*. Paris : Economica, 1989.
- Martin O.**, (2012), « Induction-déduction », in Paugam Serge (dir.) (2012), *Les 100 mots de la sociologie*, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », Paris, pp. 13-14.
- Massé, R., Poulin, C., Dassa, C., Lambert, J., Bélair, S., & Battaglini, a.** (1998). Elaboration et validation d'un outil de mesure du Bien-être psychologique : l'EMMBEP. *Revue canadienne de santé publique*, 89 (5), 352-357.
- Mauléon, F. & Silva, F.** (2009). Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France. *Management & Avenir*, 23, 23-35.
- Maymo V., Murat G.** (2013), *La Boîte à outils du développement durable et de la RSE*, Dunod, Paris, 240p.
- McFarlin, D. B. et Sweeney, P. D.** (1992). Research notes. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 626-637.
- Mcgregor, I., & Little, B.R.** 1998. Personal projects, happiness, and meaning: on doing well and being yourself. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (2), 494-512.
- Meyer, M.** (2011). L'éthique selon la vertu : d'Aristote à Comte-Sponville. *Revue internationale de philosophie*, 258, 57-66.
- Mikula, G.** (2003), « Testing an attribution-of-blame model of judgments of injustice », in *European Journal of Social Psychology*, Eur. J. Soc. Psychol. 33, 793–811 (2003).
- Miles M.B & Huberman A.M.** (2003). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck.
- Moliner, C, Martinez-Tur V, Ramos J, Peiró J-M & Cropanzano R.** (2008) «Organizational Justice and Extrarole Customer Service: The Mediating Role of Well-Being at Work », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, p. 327-348.
- Molines, M. & Fall, A.** (2016). Le rôle médiateur de l'engagement au travail dans la relation entre la Justice organisationnelle et les comportements de citoyenneté : le cas de la police française. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 71(4), 660–689.
- Molm, L-D., Takashi, N., & Peterson, G.** (2000). Risk and trust in social exchange : An experimental test of a classical proposition. *American journal of sociology*, vol. 105, p. 1396-1427.
- Moreau M.-A.** (2006), Normes sociales, droit du travail et mondialisation : confrontations et mutations, collection Dalloz, À droit ouvert.
- Morin E. M., Savoie A. & Beaudin G.** (1994), L'efficacité de l'organisation- Théories Représentations et Mesures, Gaëtan Morin editeur
- Moscoso, J.N.** (2013), « Et si l'on osait une \_épistémologie de la découverte ? La démarche abductive au service de l'analyse du travail enseignant », *Penser l'éducation*, Laboratoire CIVIIC, pp.57-80.

**Mowday R., Steers R., & Porter L.** (1979), « The measurement of organizational commitment », *Journal of Vocational Behavior*, 14, p. 224-227.

**Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R.** (1982). *Organizational linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego : Academic Press.

**Mucchielli, R.** (1983). *L'Entretien de face-à-face dans la relation d'aide : connaissance du problème*, Édition ESF, Entreprise Moderne d'Éd Librairies Techniques.

**Muller, J et Djuatio, E.** (2012). *les effet de la justice procédurale et de la justice distributive sur l'employabilité et la satisfaction des salariés, modérés par le niveau d'engagement organisationnel.*[en ligne] <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/95-les-effets-de-la-justice-procedurale-et-de-la-justice-distributive-sur-lemployabilite-et-la-satisfaction-des-salaries-moderes-par-le-niveau-dengagement-organisationnel/download> (page consultée le 21 novembre 2018).

## N

**Nadisic, T.** (2018). *Le management juste*. Grenoble, Université Grenoble Alpes.

**Naro, G.** (2005), « Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances », In

**Noël, C.** (2004), « *La notion de responsabilité sociale de l'entreprise : nouveau paradigme du management ou mirage conceptuel*, *Gestion 2000*, n° 3, septembre – octobre 2004, p. 15-33.

**Noguera, F., & Plane J.-M.**, (2016), *Le Leadership. Recherches et pratiques*, Vuibert, Paris.

**Nordberg, D.** (2008), « The Ethics of Corporate Governance», *Journal of General Management*, Vol. 33, N° 4, Summer, pp. 35-52.

**North, D. C.**, (1990), *Institutions, Institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

## O

**O.C.D.E.** (2004), *Principes de gouvernement d'entreprise*

**O'Reilly, C. A., & Puffer, S. M.** (1989). The impact of rewards and punishments in a social context: A laboratory and field experiment. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), 41–53.

**ORSE.** (2010), « *La prise en compte des parties prenantes dans les processus de reporting développement durable des entreprises* », dossier Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

**ORSE,** (2006), « *Partenariats stratégiques ONG-Entreprises - Guide pratique* », dossier Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

## P

**Pasquero J.** (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : Un regard historique ». In *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Turcotte M-F., Salmon A., Québec: Presses de l'Université du Québec, p.80-111.

**Patton M.Q.** (1987), *How to use qualitative methods in evaluation*. Newbury Park, Sage, CA.

**Peirce C.S.** (1965), *Collected papers of Charles Sanders Peirce*, Harvard University Press, UK, Cambridge.

- Peirce C.S.**, (1879), « Comment rendre nos idées claires », *Revue philosophique*, in. Tiercelin C., Thibaud P., Charles Sanders Peirce (1903). *Pragmatisme et pragmatisme : Œuvres philosophiques*, Vol. 1, Coll. Passages, Editions du Cerf.
- Pelletier, M. L. & Demers, M.** (1994). Recherche qualitative, recherche quantitative : expressions injustifiées. *Revue des sciences de l'éducation*, 20 (4), 757–771.
- Pérez R.** (2012), « Gouvernance, responsabilité sociétale et développement durable » in. Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., (dir.), (2012), *Responsabilité sociale de l'entreprise et Gouvernance mondiale*, Economica, Paris.
- Pérez, R.** (2003, 2009), *La gouvernance de l'entreprise*, Paris, La Découverte (Repères), 128
- Perret V. & Girod-Séville M.** (2002), « les critères de validité en sciences des organisations : les apports du pragmatisme », in Mourgues N. et al., *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Colombelles, EMS.
- Persais, É.** (2013). RSE et gouvernance partenariale. *Gestion 2000*, 30, 69-86.
- Pesqueux, Y.** (2012), « Gouverner avec ou sans les parties prenantes ? » in Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., (dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise et Gouvernance mondiale*, Economica, Paris.
- Pesqueux, Y.** (2009), *La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion*. 6<sup>o</sup> Congrès de l'ADERSE, Jan 2009, Pau, France.
- Pesqueux, Y.** (2004). *La notion de Performance globale*. Federal Reserve Bank of St Louis.
- Peyroux, C., Bories-Azeau, I., Fort, F. & Noguera, F.** (2019). Gouvernance partenariale des structures d'accompagnement et dynamique entrepreneuriale territoriale. *Revue internationale P.M.E.*, 32(3-4), 175–205
- Piaget, J.** (1967). *Logique et connaissance scientifique*, Gallimard, Paris.
- Piaget J.**, (1970). *Epistémologie des sciences de l'homme*, Paris, Gallimard.
- Piasecki C.** (2017). *L'utilisation de la Justice organisationnelle dans une démarche de prévention des risques psychosociaux*. Psychologie. Université Côte d'Azur, 2017. Français.
- Pijoan, N., & Chevance, A.** (2012). Coopérations intergénérationnelles : Quels outils mobilisés pour quels objectifs ? *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 69-78.
- Plane J.-M.** (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, L'Harmattan, Paris.
- Plane, J-M.** (2016). *Management des organisations*. Dunod Malakoff.
- Plateforme RSE** (2019), *RSE et Performance globale : mesures et évaluations – Etat des lieux des pratiques*. Avis, novembre. Animé par Pr. Odile Uzan.
- Plateforme RSE** (2016), *RSE, Performance globale et compétitivité*, Avis, mars. Animé par Pr. Odile Uzan.
- Pluchart J.-J., Uzan O.**, (dir.), (2012), *Management des organisations et RSE : Etudes de cas*, ESKA, Paris.
- Pluchart J.-J.**, (2009), « Management stratégique et gouvernance d'entreprise - *Management par la valeur - Gouvernance actionnariale de l'entreprise* ».
- Popper K.**, (1991), *La connaissance objective*, Flammarion, Paris.
- Popper K.**, (1973), *La logique de la découverte scientifique*, Payot, Paris.
- Popper K.**, (1963), *Conjectures and Refutations*, Routledge, London.

**Porter M. E., Kramer M. R.**, (2006), « Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility », *Harvard Business Review*, December, 78-92.

## Q

**Quairel, F. & Capron, M.** (2013). Le couplage « responsabilité sociale des entreprises » et « développement durable » : mise en perspective, enjeux et limites [1]. *Revue Française de Socio-Économie*, 11, 125-144.

**Quairel-Lanoizelée F.**, (2006), « Contrôle de la Performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise », *Comptabilité, contrôle, audit et institutions*, France.

**Quivy R., Campenhoudt, L.V.**, (1995), Manuel de recherche en sciences sociales, 2e éd., Dunod, Paris.

## R

**Rasolofo-Distler, F.** (2010). Opérationnalisation de la RSE : une approche par les parties prenantes. *Management & Avenir*, 39, 65-85.

**Rawls, J., & Audard, C.** (1987). *Théorie de la justice*. éd. du Seuil.

**Renaud, A., & Berland N.** (2007). *Mesure de la Performance globale des entreprises*. "Comptabilité et environnement", France. pp.CD-Rom, 2007.

**Roelants B., 2009**, Cooperatives and social enterprises, governance and normative frameworks, Brussels, Cecop Publications.

**RESPECO Institute** (2017). *Classement RESPECO : quels sont les pays les plus propices à l'exercice de la Responsabilité Sociétale des Entreprises ?* Lille, septembre 2017.

**Riccucci N.M.**, (2010), « Envisioning Public Administration as a Scholarly Field in 2020: Rethinking Epistemic Traditions », *Public Administration Review* (special issue) 70, p. 304-306.

**Riopel M.**, (2009). « Epistémologie et enseignement des sciences », [en ligne] <https://sites.google.com/site/riopelmartin/nouvelles/textesurlepistemologieetlenseignementdes sciences> (page consultée le 22 juillet 2019).

**Robinson, S. L., & Bennett, R. J.** (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

**Royer I., & Zarlowski P.**, (1999), « Le design de la recherche », p. 139-168, in Thiétart, R.A., (1999) (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*, Dunod.

**RSE news** (2004). *Portail dédié à la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*. [en ligne] <https://www.rseneews.com/public/france/reporting-cac40.php> (page consultée le 21 février 2019).

**Ryan, R.M., & Deci, E.L.** (2001), On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudemonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.

## S

**Sandberg J.**, (2005), « How do we justify knowledge produced with interpretive approaches ? », *Organizational research methods*, 8 (1), p. 41-68.

**Saunders M. et al.**, (2003), *Research methods for business students*, Essex, Pearson Education.

**Saulquin, J-Y.**, (2008). *La théorie des parties prenantes comme grille de lecture du comportement solidaire des banques envers la communauté* 5ème congrès de l'ADERSE – Colloque « Transversalité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise » - Grenoble janvier 2008.

**Saulquin, J. & Schier, G.** (2007). Responsabilité sociale des entreprises et performance : Complémentarité ou substituabilité ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(1), 57-65.

**Savitz A.**, (2006), *The Triple Bottom Line : How Today's Best Run Companies Are Achieving Economic, Social and Environmental Success – and How You Can Too*. Jossey-Bass, Wiley.

**Sentis P.**, (2012), « La finance durable existe-t-elle ? » in. Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., (dir.), (2012), *Responsabilité sociale de l'entreprise et Gouvernance mondiale*, Economica, Paris.

**Sethi S. P.** (1975), « Dimensions of Corporate Social Performance : An analytical Framework », *California Management Review*, Spring, Vol. 17, n°3, p. 58-64.

**Simons, T. et Roberson, Q.** (2003). Why managers should care about fairness: the effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 432-443.

**Smith M.L.**, (2006). « *Overcoming Theory-Practice Inconsistencies : Critical Realism and Information Systems Research* » *Information and Organization*, 16, 3, p. 191-211.

**Spector, P. E., & Fox, S.** (2005). *The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior*.

**Spector, P-E.** (1997), *Job Satisfaction : Application, Assessment, Cause and Consequences*. London, UK: Sage Publications.

**Steiner D. D., Rolland, F.** (2006), « Comment réussir l'introduction de changement: les apports de la Justice organisationnelle », in Lévy-Leboyer C., Louche C., Rolland J-P.(Eds.), *RH : Les Apports de la Psychologie du Travail. 2. Management des organisations* (pp. 53-69). Paris : Editions d'organisation.

**Strom, L. Diana, Karen L. Sears et Kristine M. Kelly.** (2014) « Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees », *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 21, p. 71-82.

## T

**Thietart, R.R., et al.** (2014). *Méthode de recherche en management*. Paris, Dunod.

**Trudel L., Simard C., Vonarx N.**, (2007), « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? », *Recherches qualitatives*, Hors serie, N 5, p. 38-45.

**Turillo, C-J., Folger, R., Lavelle, J-J., Umphress, E-E., Gee, J-O.**, (2002). Is virtue its own reward ? self-sacrificial decisions for the sake of fairness. *Organizational behavior and human decision processes*, vol. 89, p. 839-865.



**Tyler T.R., Boeckmann R.J., Smith H.J., Huo Y.J.**, (1997). *Social justice in a diverse society*, westview press, Boulder, CO.

## U

**Uzan O.** (Coord.), (2018), *RSE et Performance globale*, Cycle de Conférences Aderse/Orse, juin 2015 à janvier 2017, disponible à l'Orse et à l'Aderse.

**Uzan, O., Condomines, B.** (2016), « Leadership responsable et management de la RSE », in Noguera F. et Plane J-M, *Le Leadership*, Paris, Vuibert.

**Uzan O., Lehman F.**, (2016), « RSE Performance globale et compétitivité », Rapport de la Plateforme d'actions globales RSE, <http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/rapport-rse-performance-globale-competitivite-2016-03-07.pdf> (page consultée le 05 octobre 2018).

**Uzan O.**, (2013), « Stratégies écosystémiques et modalités de coordination partenariale et territoriale. Le cas Danone », *Management & Avenir*, 1/2013 (N° 59), p. 194-211.

**Uzan O.**, (2012), « Gouverner avec les parties prenantes. Analyse de Carrefour, Danone et Renault » in. Le Flanchec A., Uzan O., Doucin M., (Dir.), *Responsabilité sociale de l'entreprise et Gouvernance mondiale*, Economica, Paris.

## V

**Van de Ven A-H.**, (2007). *Engaged Scholarship : A guide for Organizational and Social Research*, Oxford University Press.

**Vallerand, R.J., & Thill, E. E.** (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Montréal : Etudes Vivantes.

**Van Maanen J.**, (1979), *Qualitative Methodology*, Newbury Park, Sage.

**Vecchio, R-P.**, (1981). An individual-differences interpretation of conflicting predictions generated by equity and expectancy theory. *Journal of applied psychology*, vol. 66, p.470-481.

## W

**Wacheux F.**, (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Collection « Gestion », Série : *Politique générale, Finance et Marketing*, Economica, Paris, 290 p.

**Waddock SA, & Graves SB.** (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal* 18(4): 303–319.

**Waller S., Masse C.** (1999), *L'analyse documentaire une approche méthodologique*, ADBS-Éditions, Sciences de l'information : Série Études et techniques, Paris.

**Waterman, A-S.** (1993), "Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 64, p 678–691.

**Weaver, G. R., & Conlon, D. E.** (2003). Explaining facades of choice: Timing, justice effects, and behavioral outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2217-2243.

**Weick, K.** (1966), "The Concept of Equity in the Perception of Pay", *Administrative Science Quarterly*, 11(3), p. 414-439.

**Wong, A.** (2021). CHAPITRE 5. Singularisation et universalisation des pratiques de RSE et de développement durable en Afrique.

**Wright, T-A., Cropanzano, R., & Bonett, D-G.** (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 93–104.

## **Y**

Yin (1984/1991), *Case Study Research. Designs and Methods*, Newbury Park : Sage.

## ANNEXES

### Annexe 1 : Guide d'entretien 1 : Perception Justice organisationnelle

#### Guide d'entretien

##### Présentation de l'entretien

Il est important pour nous de vous remercier pour la participation à notre recherche. Cette participation servira dans les évolutions d'approches sur les transformations managériales et leurs intérêts. Notre étude aborde le thème de l'influence de la Justice organisationnelle sur la Performance globale dans un contexte d'entreprise socialement responsable.

Cet entretien s'inscrit dans un ensemble où l'échantillon est composé de plusieurs dirigeants et salariés de quelques banques au Mali.

##### **Notre entretien abordera le thème de « La Justice organisationnelle »**

Vos réponses seront retranscrites sous forme anonyme.

Ce guide d'entretien est constitué de deux parties :

- **Une partie concerne les dirigeants des banques**
- **Une partie concerne les salariés des banques.**

##### **Partie commune : La présentation**

- 1) Pouvez-vous, vous présenter et expliciter votre statut au sein de l'entreprise ?
- 2) Comment présenteriez-vous la structure dans laquelle vous travaillez ?
- 3) Quel est votre parcours professionnel et formatif avant d'intégrer cette entreprise ?

#### Guide d'entretien – Les dirigeants de banques

Veillez évaluer en donnant une note via l'échelle de mesure suivante de 1 à 5 pour la réponse à chaque question

Le 1 correspond à « dans aucune mesure »

Le 2 correspond à « dans une faible mesure »

Le 3 correspond à « dans une moyenne mesure »

Le 4 correspond à « dans une grande mesure »

Le 5 correspond à « dans une très large mesure »

## Guide d'entretien – Les dirigeants de banques

### Partie introductive permettant de définir l'approche du concept

1) Comment définiriez-vous le concept de Justice organisationnelle ?

Colquitt	Notre guide
<b>Justice procédurale</b>	
1. Avez-vous pu exprimer vos opinions et vos sentiments pendant ces procédures ?	1) Dans votre organisation, donnez-vous l'opportunité à vos salariés d'exprimer leurs avis et sentiments durant les procédures ?
2. Avez-vous eu de l'influence sur le (résultat) obtenu par ces procédures ?	
3. Ces procédures ont-elles été appliquées de façon uniforme ?	2) Les salariés ont-ils un impact sur le résultat issu des procédures ?
4. Ces procédures ont-elles été exemptes de préjugés ?	3) Estimez-vous que les procédures sont appliquées de manière homogène au niveau de vos collaborateurs ?
5. Ces procédures ont-elles été fondées sur des renseignements exacts ?	4) Estimez-vous que les procédures ont été appliquées dénuées de préjugés ?
6. Avez-vous pu faire appel de l'issue de ces procédures ?	5) Donnez-vous la possibilité à vos collaborateurs de vérifier l'exactitude des éléments de procédures ?
7. Ces procédures respectent-elles des normes éthiques et morales ?	6) Les salariés ont-ils la possibilité de faire appel suite aux résultats des procédures ? 7) Les procédures employées sont-elles soumises à des normes éthiques et morales ?
<b>Justice distributive</b>	
1. Votre (résultat) reflète-t-il l'effort que vous avez consacré à votre travail ?	1) Selon vous, comment les salariés au sein de votre entreprise, apprécient-ils les rétributions perçues par rapport aux efforts fournis ?
2. Votre (résultat) est-il approprié pour le travail que vous avez accompli ?	2) Estimez-vous que les résultats de vos collaborateurs équivalent au travail qu'ils ont effectué ?
3. Votre (résultat) reflète-t-il ce que vous avez contribué à l'organisation ?	3) Pensez-vous que les contributions et les rétributions sont équilibrées au sein de votre entreprise ?
4. Votre (résultat) est-il justifié, compte tenu de votre rendement ?	4) Estimez-vous que les résultats de vos collaborateurs est en adéquation avec leur rendement ?
<b>Justice interpersonnelle</b>	

1. Vous a-t-il traité de façon polie ?	1) Estimez-vous traiter vos collaborateurs avec politesse ? 2) Pensez-vous traiter vos collaborateurs avec dignité ? 3) Estimez-vous traiter vos collaborateurs avec respect ? 4) Pensez-vous éviter à l'endroit de vos collaborateurs des propos ou commentaires inappropriés ?
2. Vous a-t-il traité avec dignité ?	
3. Vous a-t-il traité avec respect ?	
4. S'est-il abstenu de formuler des remarques ou des commentaires inappropriés ?	
<b>Justice informationnelle</b>	
1. A-t-il été franc dans ses communications avec vous ?	1) Estimez-vous user de franchise dans vos communications avec vos collaborateurs ? 1) Expliquez-vous les procédures à vos collaborateurs de façon claire ? 2) Pensez-vous que vos explications des procédures étaient-elles rationnelles ? 3) Estimez-vous que la communication des détails ait été faite dans un délai raisonnable ? 4) L'information est-elle personnalisée à l'individu et son profil dans vos besoins ?
2. A-t-il (il/elle) bien expliqué les procédures ?	
3. Les explications qu'il a données au sujet des procédures étaient-elles raisonnables ?	
4. A-t-il communiqué les détails en temps opportun ?	
5. A-t-il semblé adapter les communications aux besoins particuliers des personnes ?	

### Partie de conclusion, appréciation générale

Commentaires libres

## Guide d'entretien – les salariés

### Partie introductive permettant de définir l'approche du concept

1) Comment définissez-vous le concept de Justice organisationnelle ?

Colquitt	Notre guide
<b>Justice procédurale</b>	
1. Avez-vous pu exprimer vos opinions et vos sentiments pendant ces procédures ?	1) Estimez-vous avoir la possibilité d'expression de vos sentiments et avis lors des procédures ?
2. Avez-vous eu de l'influence sur le (résultat) obtenu par ces procédures ?	2) Pensez-vous avoir eu un impact sur les résultats obtenus à l'issue des procédures ?
3. Ces procédures ont-elles été appliquées de façon uniforme ?	3) Estimez-vous que les procédures dans leur application sont les mêmes pour chaque salarié ?
4. Ces procédures ont-elles été exemptes de préjugés ?	4) Pensez-vous que les procédures sont dénuées de préjugés ?
5. Ces procédures ont-elles été fondées sur des renseignements exacts ?	5) Jugez-vous que les éléments de procédures soient basés sur des informations exactes ?
6. Avez-vous pu faire appel de l'issue de ces procédures ?	6) Est-il possible pour vous de faire une demande d'appel à la suite des procédures ?
7. Ces procédures respectent-elles des normes éthiques et morales ?	7) Estimez-vous que les procédures répondent aux exigences de normes et éthiques et morales ?
<b>Justice distributive</b>	
1. Votre (résultat) reflète-t-il l'effort que vous avez consacré à votre travail ?	1) Selon vous vos résultats sont-ils conformes aux efforts que vous avez fourni dans votre travail ?
2. Votre (résultat) est-il approprié pour le travail que vous avez accompli ?	2) Estimez-vous que votre résultat est en adéquation avec le travail que vous avez accompli ?
3. Votre (résultat) reflète-t-il ce que vous avez contribué à l'organisation ?	3) Les résultats vous renvoient-ils votre contribution à l'entreprise ?
4. Votre (résultat) est-il justifié, compte tenu de votre rendement ?	4) Estimez-vous que votre résultat est-il en adéquation avec votre rendement ?
<b>Justice interpersonnelle</b>	
1. Vous a-t-il traité de façon polie ?	1) Pensez-vous que vous avez été traité avec politesse ?
2. Vous a-t-il traité avec dignité ?	

3. Vous a-t-il traité avec respect ?	2) Estimez-vous être traité avec dignité ? 3) Pensez-vous être traité avec respect ? 4) Avez-vous été l'objet/témoin de remarques ou de commentaires inappropriés ?
4. S'est-il abstenu de formuler des remarques ou des commentaires inappropriés ?	
<b>Justice informationnelle</b>	
1. A-t-il été franc dans ses communications avec vous ?	1) Estimez-vous que votre supérieur ait été franc dans ses communications avec vous ? 2) Pensez-vous que votre supérieur vous a correctement expliqué les procédures ? 3) Jugez-vous que les explications concernant les procédures soient raisonnables ? 4) Estimez-vous que les détails des procédures aient été fournis dans un délai adéquat ?  5) Votre supérieur vous donne-t-il le sentiment d'adapter l'information à l'individu et son profil dans ses besoins ?
2. A-t-il (il/elle) bien expliqué les procédures ?	
3. Les explications qu'il a données au sujet des procédures étaient-elles raisonnables ?	
4. A-t-il communiqué les détails en temps opportun ?	
5. A-t-il semblé adapter les communications aux besoins particuliers des personnes ?	

### Partie de conclusion, appréciation générale

Commentaires libres

## Annexe 2 : Second guide d'entretien

**Echelle Bien-être au travail et Performance.  
Lien Justice organisationnelle et Bien-être au travail.  
Et lien Bien-être au travail et performance.**

### La RSE : Justice organisationnelle et Performance globale

#### Présentation de l'entretien

Il est important pour nous de vous remercier pour la participation à notre recherche. Cette participation servira dans les évolutions d'approches sur les transformations managériales et leurs intérêts. Notre étude aborde le thème de l'influence de la Justice organisationnelle sur la Performance globale dans un contexte d'entreprise socialement responsable.

Cet entretien s'inscrit dans un ensemble où l'échantillon est composé de plusieurs dirigeants et salariés de quelques banques au Mali.

Nous estimons une durée de l'entretien entre 1h et 1h30.

**Notre entretien abordera les thèmes du « Le Bien-être au travail des salariés » et de la « Performance »**

Votre participation et vos réponses seront anonymes dans cette recherche.

Avec votre permission nous souhaiterions enregistrer cet entretien.

Ce guide d'entretien est constitué de deux parties :

- **Une partie concerne les dirigeants des banques**
- **Une partie concerne les salariés (hors dirigeants) des banques.**

#### Partie commune aux deux profils : La présentation

- 1) Pouvez-vous, vous présenter et expliciter votre statut au sein de l'entreprise (âge, statut) ?

Construction du guide en lien avec l'échelle de mesure du Bien-être IBEPT de Dagenais-Desmarais et Savoie

#### Partie : Bien-être au travail

Echelle de réponse en cinq points reprenant celle qui a été utilisée par Provost Savard et Dagenais-Desmarais (2018) : (de 1 = dans aucune mesure à 5 = dans une très large mesure).

Le 1 correspond à « dans aucune mesure »

Le 2 correspond à « dans une faible mesure »

Le 3 correspond à « dans une moyenne mesure »

Le 4 correspond à « dans une grande mesure »

Le 5 correspond à « dans une très large mesure »

#### Guide d'entretien – Les dirigeants de banques



<b>Dagenais-Desmarais et Savoie (2011)</b>	<b>Notre Guide</b>
<b>Adaptation interpersonnelle au travail</b>	
J'apprécie les gens avec qui je travaille.	Estimez-vous que vos collaborateurs apprécient les gens avec qui ils travaillent ? Dans quelle mesure : 1, 2, 3, 4, 5.
Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail	Pensez-vous que vos collaborateurs trouvent agréable de travailler avec les gens de leur travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je m'entends bien avec les gens à mon travail	Avez-vous le sentiment que vos collaborateurs s'entendent avec les gens de leur travail : 1, 2, 3, 4, 5.
J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail	Jugez-vous que vos collaborateurs ont une relation de confiance avec les gens de leur travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille	Pensez-vous que vos collaborateurs se sentent être accepté comme ils sont par les gens avec qui ils travaillent : 1, 2, 3, 4, 5.
<b>Epanouissement</b>	
Je trouve mon travail excitant	Estimez-vous que vos collaborateurs trouvent leur travail excitant : 1, 2, 3, 4, 5.
J'aime mon travail	Avez-vous le sentiment que vos collaborateurs aiment leur travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je suis fier de l'emploi que j'occupe	Jugez-vous que vos collaborateurs soient fiers de l'emploi qu'ils occupent : 1, 2, 3, 4, 5.
Je trouve un sens à mon travail	Avez-vous le sentiment que vos collaborateurs trouvent un sens à leur travail : 1, 2, 3, 4, 5.
J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail	Estimez-vous que vos collaborateurs ont un grand sentiment d'accomplissement au travail : 1, 2, 3, 4, 5.
<b>Sentiment de compétence au travail</b>	
Je sais que je suis capable de faire mon travail	Pensez-vous que vos collaborateurs sont capables de faire leur travail : 1, 2, 3, 4, 5.
J'ai confiance en moi au travail	Estimez-vous que vos collaborateurs aient confiance en eux au travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je me sens efficace et compétent dans mon travail.	Avez-vous le sentiment que vos collaborateurs sont efficaces et compétents dans leur travail : 1, 2, 3, 4, 5.
J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail	Avez-vous le sentiment que vos collaborateurs savent quoi faire dans leur travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je connais ma valeur comme travailleur	Avez-vous l'impression que vos collaborateurs connaissent leurs valeurs comme travailleur : 1, 2, 3, 4, 5.
<b>Reconnaissance perçue au travail</b>	
Je sens que mon travail est reconnu	Pensez-vous que vos collaborateurs ont le sentiment que leur travail est reconnu : 1, 2, 3, 4, 5.
Je sens que mes efforts au travail sont appréciés	Pensez-vous que vos collaborateurs jugent que leurs efforts au travail sont appréciés : 1, 2, 3, 4, 5.

Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille	Jugez-vous que vos collaborateurs sachent que les gens croient aux projets sur lesquels ils travaillent : 1, 2, 3, 4, 5.
J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence	Pensez-vous que vos collaborateurs ont l'impression que les gens avec qui ils travaillent reconnaissent leur compétence : 1, 2, 3, 4, 5.
Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation	Jugez-vous que vos collaborateurs ont le sentiment qu'ils sont un membre à part entière de l'organisation : 1, 2, 3, 4, 5.
<b>Volonté d'engagement</b>	
J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail	Estimez-vous que vos collaborateurs ont envie de prendre des initiatives dans leur travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation	Pensez-vous que vos collaborateurs se soucient du bon fonctionnement de leur organisation : 1, 2, 3, 4, 5.
J'aime relever des défis dans mon travail	Avez-vous le sentiment que vos collaborateurs aiment relever des défis dans leur travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation	Jugez-vous que vos collaborateurs ont le désir de contribuer à l'atteinte des objectifs de leur organisation : 1, 2, 3, 4, 5.
J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail	Estimez-vous que vos collaborateurs ont envie de s'impliquer dans l'organisation au-delà de leur charge de travail : 1, 2, 3, 4, 5.

## Guide d'entretien – les salariés

Dagenais-Desmarais et Savoie	Notre Guide
<b>Adaptation interpersonnelle au travail</b>	
J'apprécie les gens avec qui je travaille.	Estimez-vous appréciez les gens avec qui vous travaillez ? Dans quelle mesure : 1, 2, 3, 4, 5.
Je trouve agréable de travailler avec les gens de mon travail	Pensez-vous qu'il est agréable de travailler avec les gens de votre travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je m'entends bien avec les gens à mon travail	Avez-vous le sentiment de vous entendre avec les gens de votre travail : 1, 2, 3, 4, 5.
J'ai une relation de confiance avec les gens de mon travail	Jugez-vous avoir une relation de confiance avec les gens de votre travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je me sens accepté comme je suis par les gens avec qui je travaille	Pensez-vous être accepté comme vous êtes par les gens avec qui vous travaillez : 1, 2, 3, 4, 5.
<b>Epanouissement</b>	
Je trouve mon travail excitant	Estimez-vous que votre travail soit excitant : 1, 2, 3, 4, 5.
J'aime mon travail	Avez-vous le sentiment d'aimer votre travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je suis fier de l'emploi que j'occupe	Jugez-vous que vous soyez fier de l'emploi que vous occupez : 1, 2, 3, 4, 5.
Je trouve un sens à mon travail	Avez-vous le sentiment de trouver un sens à votre travail : 1, 2, 3, 4, 5.
J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail	Estimez-vous que vous ayez un grand sentiment d'accomplissement au travail : 1, 2, 3, 4, 5.
<b>Sentiment de compétence au travail</b>	
Je sais que je suis capable de faire mon travail	Pensez-vous que vous êtes capables de faire votre travail : 1, 2, 3, 4, 5.
J'ai confiance en moi au travail	Estimez-vous que vous ayez confiance en vous au travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je me sens efficace et compétent dans mon travail.	Avez-vous le sentiment que vous êtes efficace et compétent au travail : 1, 2, 3, 4, 5.
J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail	Avez-vous le sentiment que vous savez quoi faire dans votre travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je connais ma valeur comme travailleur	Avez-vous l'impression que vous connaissez votre valeur comme travailleur : 1, 2, 3, 4, 5.
<b>Reconnaissance perçue au travail</b>	
Je sens que mon travail est reconnu	Pensez-vous que vous avez le sentiment que votre travail est reconnu : 1, 2, 3, 4, 5.
Je sens que mes efforts au travail sont appréciés	Sentez-vous que vos efforts au travail sont appréciés : 1, 2, 3, 4, 5.
Je sais que les gens croient aux projets sur lesquels je travaille	Jugez-vous que les gens croient aux projets sur lesquels vous travaillez : 1, 2, 3, 4, 5.

J'ai l'impression que les gens avec qui je travaille reconnaissent ma compétence	Avez-vous l'impression que les gens avec qui vous travaillez reconnaissent votre compétence : 1, 2, 3, 4, 5.
Je sens que je suis un membre à part entière de mon organisation	Avez-vous le sentiment que vous êtes un membre à part entière de l'organisation : 1, 2, 3, 4, 5.
<b>Volonté d'engagement</b>	
J'ai envie de prendre des initiatives dans mon travail	Estimez-vous avoir envie de prendre des initiatives dans votre travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je me soucie du bon fonctionnement de mon organisation	Pensez-vous, vous souciez du bon fonctionnement de votre organisation : 1, 2, 3, 4, 5.
J'aime relever des défis dans mon travail	Avez-vous le sentiment d'aimer relever des défis dans votre travail : 1, 2, 3, 4, 5.
Je désire contribuer à l'atteinte des objectifs de mon organisation	Jugez-vous avoir le désir de contribuer à l'atteinte des objectifs de votre organisation : 1, 2, 3, 4, 5.
J'ai envie de m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail	Estimez-vous avoir envie de vous impliquer dans l'organisation au-delà de votre charge de travail : 1, 2, 3, 4, 5.

**Echelles utilisées pour construire le lien :**

**Justice organisationnelle** : perception des acteurs du terrain recueillie dans la première phase à travers l'échelle de Colquitt (2001)

**Bien-être au travail** : échelle IBEPT de Dagenais-Desmarais et Savoie (2011) cette phase consiste à recueillir la perception des acteurs sur le Bien-être au travail.

L'échelle est constituée de 5 dimensions avec 25 items.

La partie lien Justice organisationnelle et Bien-être est construite en faisant le lien entre chaque dimension de l'échelle de Colquitt et chaque dimension de l'échelle de Dagenais-Desmarais

Nous constituerons deux guides en fonction du profil de nos répondants (Cadres-Dirigeants et Salariés-collaborateurs).

**Performance** : construite avec l'échelle combinée reprise dans les travaux de Vanhala et Tuomi (2006)

Partie lien Bien-être au travail et performance (dimensions des deux échelles)

Partie lien JO et Performance (dimensions des deux échelles)

**GE1 : Mesure de la perception par les salariés du lien Justice organisationnelle et Bien-être au travail**

1) Pensez-vous que de travailler dans une organisation « juste » améliore le BE de ses salariés ? Dans quelle mesure (1, 2, 3, 4, 5) ?

2) Pouvez-vous préciser lesquelles parmi ces 4 types de justice ont le plus d'impact sur le BE des salariés ?

	<b>BE</b>	<b>Adaptation</b>	<b>Epanouissement</b>	<b>Compétence</b>	<b>Reconnaissance</b>	<b>Engagement</b>
<b>Justice</b>						
<b>procédurale</b>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5
<b>distributive</b>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5
<b>interactionnelle</b>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5
<b>informationnelle</b>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5

2) Quelles sont les actions prioritaires en termes de JO que vous préconiserez de faire à votre supérieur pour améliorer le sentiment de BE au sein de l'entreprise ?

## Partie performance

Cette échelle a pour but de comparer la performance des entreprises impliquées dans le même secteur d'activité.

Le 1 correspond à « dans aucune mesure »
Le 2 correspond à « dans une faible mesure »
Le 3 correspond à « dans une moyenne mesure »
Le 4 correspond à « dans une grande mesure »
Le 5 correspond à « dans une très large mesure »

Echelle de mesure combinée reprise de Vanhala et Tuomi (2006)		Notre guide
Dimensions	Items	Questions
<b>Compétitivité</b> Selon vous, en comparant avec les autres banques maliennes,	Marketing	Comment situez-vous la performance de votre organisation dans le domaine du marketing ? 1 2 3 4 5
	Croissance des ventes	Comment situez-vous la performance de votre organisation sur la croissance des ventes ? 1 2 3 4 5
	Rentabilité	Comment situez-vous la performance de votre organisation sur la rentabilité ? 1 2 3 4 5
	Part de marché	Comment situez-vous la performance de votre organisation concernant la part de marché ? 1 2 3 4 5
<b>Satisfaction client</b> Selon vous, en comparant avec les autres banques maliennes,	Satisfaction client	Comment situez-vous votre organisation sur la satisfaction des clients ? 1 2 3 4 5
	Qualité des produits et services	Comment situez-vous votre organisation sur la qualité des produits et services ? 1 2 3 4 5
<b>Capacité à engager les employés</b>	Coopération entre l'employeur et les employés	Selon vous, en comparant avec les autres banques maliennes comment situez-vous votre organisation sur la coopération entre l'employeur et les employés ? 1 2 3 4 5
	Capacité à avoir les employés engagés	Selon vous, en comparant avec les autres banques maliennes comment situez-vous

		votre organisation sur la capacité à avoir les employés engagés ? 1 2 3 4 5
	Capacité à satisfaire les employés	Selon vous, en comparant avec les autres banques maliennes comment situez-vous votre organisation sur sa capacité à satisfaire les employés ? 1 2 3 4 5

### **Performance sociale -construit**

- 1) Selon vous, en comparant avec les autres banques maliennes comment situez-vous votre organisation sur sa capacité à maîtriser sa performance sociale en termes de : absentéisme, arrêts de travail, turn-over, démission Dans quelle mesure ?

<b>Absentéisme</b>	1 2 3 4 5
<b>Arrêt de travail</b>	1 2 3 4 5
<b>Turn-over</b>	1 2 3 4 5
<b>Démission</b>	1 2 3 4 5

### **GE 2 : Mesure de la perception par les salariés du lien entre Bien-être et Performance**

- 1) Selon vous, votre Bien-être au travail a-t-il un lien avec la performance de votre entreprise ? Dans quelle mesure ? 1 2 3 4 5
- 2) Pouvez-vous préciser dans quelle mesure ces dimensions du Bien-être au travail ont un impact sur les différents niveaux de performance de l'entreprise ?

<b>Performance</b>	<b>Compétitivité</b>	<b>Satisfaction client</b>	<b>Capacité à engager les salariés</b>	<b>Sociale</b>
<b>BE</b>				
<b>Adaptation</b>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5
<b>Epanouissement</b>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5
<b>Compétence</b>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5
<b>Reconnaissance</b>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5
<b>Engagement</b>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5

### **GE 3 : Mesure de la perception par les salariés du lien entre Justice organisationnelle (JO) et Performance globale**

- 1) Selon vous dans quelle mesure la justice dans votre organisation influence-t-elle la performance de l'entreprise ? Dans quelle mesure 1 2 3 4 5

2) Pouvez-vous préciser dans quelle mesure ces dimensions de la Justice organisationnelle ont un impact sur la performance de l'entreprise ?

<b>Performance Justice</b>	<b>Compétitivité</b>	<b>Satisfaction client</b>	<b>Capacité à engager les salariés</b>	<b>Sociale</b>
<b>procédurale</b>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5
<b>distributive</b>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5
<b>interactionnelle</b>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5
<b>informationnelle</b>	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5	1, 2, 3, 4, 5

**Partie commune conclusion :**

En conclusion, avez-vous des commentaires complémentaires à faire concernant les pistes d'amélioration au sein de votre entreprise de : la Justice organisationnelle, du Bien-être des salariés et des objectifs de performance ?

Remerciements



## **Annexe 3 : guide d'entretien exploratoire**

### **Guide d'entretien exploratoire**

#### **Présentation**

Ce guide d'entretien a pour but d'aborder l'évolution de la RSE au Mali et les pratiques socialement responsables des entreprises.

- 1) Pouvez-vous SVP vous présenter et présenter votre statut professionnel ?
  
- 2) Pouvez-vous me parler de l'avènement de la RSE au Mali
  
- 3) Quelles réglementation régies la responsabilité des entreprises envers la société au Mali ?
  
- 4) Selon vous, quelles sont les pratiques en matière de responsabilité sociétale dans les entreprises au Mali ?
  
- 5) Pouvez-vous définir la RSE au Mali ?

#### **Commentaires**

## **Annexe 4 : les théories de la motivation**

### **a) La théorie des besoins de Maslow (1943)**

C'est certainement la théorie la plus célèbre, elle présente une hiérarchisation des besoins en les classant en 5 catégories. On peut se présenter sous la forme d'une pyramide qui explique en premier lieu que l'individu afin de progresser sur l'échelle de la motivation, il doit voir ses besoins satisfaits successivement en suivant l'ordre établi : 1) les besoins psychologiques ; 2) les besoins de sécurité ; 3) les besoins sociaux ; 4) les besoins d'estime et 5) les besoins d'actualisation. Et un second principe de la théorie de Maslow exprime que ce n'est que lorsqu'un besoin est insatisfait que l'individu en ressent sa nécessité pour la satisfaire. Il tient au manager de permettre au salarié de satisfaire ses besoins en les appréhendant au mieux et de proposer les conditions nécessaires afin de ne pas générer chez les individus de l'insatisfaction.

Comme alternative au modèle de Maslow, Alderfer (1972) édicte la théorie ERD en procédant en un classement des besoins en trois catégories : les besoins d'existence qui concernent les besoins primaires de l'individu ; les besoins relationnels déterminant les relations interpersonnelles satisfaisantes et les besoins de développement qui abordent la réalisation de projets qui ont du sens pour l'individu. Il se distingue de la théorie des besoins de Maslow en se plaçant plutôt dans la dynamique progression mais aussi de régression dans la mesure où le besoin visé n'est pas satisfait ainsi l'individu n'a pas un ordre précis et peut faire le choix du besoin à satisfaire. Ce modèle ne se présente pas comme une hiérarchisation des besoins mais plutôt une catégorisation.

### **b) La théorie des objectifs de Locke (1968) et Latham (1990)**

Cette théorie est basée sur le choix par l'individu des objectifs qu'il souhaite atteindre et de leur impacte sur l'attitude et le comportement du salarié. L'action de motivation des managers de l'organisation à l'endroit de son salarié réside dans sa capacité à faire accepter et intégrer à l'individu les objectifs qu'on lui propose en amenant le salarié à lui-même se fixer des objectifs importants dans la maximisation de son rendement (Belout et al 2017).

Selon Locke l'élaboration des objectifs conduit le salarié à produire de meilleurs rendements et résultats dans la réalisation de leurs tâches. Les objectifs doivent aussi remplir les conditions de spécificité avec une clarté des objectifs, de difficulté avec un niveau élevé à atteindre et d'acceptation car il est primordiale pour l'individu d'être en phase avec les objectifs en y

adhérant. Ces différentes conditions lorsqu'elles sont ainsi articulées permettront de renforcer, élever la motivation et le rendement du salarié.

**Kanfer R. (1990) distingue plusieurs modes de théories parmi lesquels nous avons :**

c) **La théorie de l'évaluation cognitive** (travaux de Deci et Ryan 1985)

Cette théorie permet d'appréhender les processus sous-jacents au changement de motivation. Les travaux de Deci en 1971 ont permis de comprendre l'influence engendrée par les récompenses extrinsèques comme le salaire sur les motivations intrinsèques. Deci explicite que si les besoins de compétences et d'autodétermination sont les deux processus ayant un impact sur la motivation, cependant des éléments externes peuvent impacter les deux processus et la motivation dans le maintien d'un comportement. Ainsi l'individu qui se retrouve dans la dynamique où un élément externe affecte sa motivation intrinsèque va percevoir son activité comme le moyen de réaliser son but. Dans ces travaux nous comprenons que les motivations des individus dans la réalisation d'une activité peuvent être impactée par les récompenses et les informations verbales provenant de l'extérieure. La théorie de l'évaluation cognitive nous permet ainsi de comprendre en quoi l'environnement peut impacter les motivations d'un individu en l'amenant à transformer ses besoins et buts.

**Un besoin de compétence** entendu comme la recherche d'une interaction efficace avec son environnement

La perception qu'un individu a de ses compétences vis-à-vis de son activité peut l'amener à transformer ses motivations. Lorsque l'individu a un sentiment d'incompétence il va être amené à transformer sa motivation dans le cas où ce sont les éléments externes qui impactent son sentiment de compétence et développer des effets sur sa motivation. Se sentir compétent dans la conduite d'une activité permet d'augmenter la motivation intrinsèque et extrinsèque et permettant une diminution de l'amotivation et la non-autodétermination. Les informations verbales positives permettent une augmentation du sentiment de compétence.

**Besoin d'autodétermination** appréhender comme être déterminant dans son comportement pour l'individu. Ce besoin se construit dans une dynamique où l'individu se perçoit comme étant la source de ce qui advient et de son comportement. Selon Deci et Ryan ce besoin a une importance capitale dans ses dimensions psychologiques et de motivations car il implique de l'autonomie et de la liberté pour l'individu dans ses pratiques, être maître de son destin. Le

besoin d'autodétermination a une conséquence directe sur la motivation intrinsèque car lorsque la première augmente la seconde suit la même dynamique (Deci et Ryan).

Deci (1980) détermine trois types d'autodétermination qui sont :

- la non-autodétermination qui se manifeste dans l'absence d'autodétermination, il définit les comportements qui sont induit par des principes à caractère physique ou physiologique en lien avec l'environnement comme par exemple : le comportement, lorsqu'un individu cogne le petit orteil dans le coin d'un meuble, ici il ne réside aucune forme d'auto-détermination mais plutôt une réaction spontanée. Ou encore les comportements régis par la faim et la soif qui sont complètement physiologiques et ne répondent pas aux critères d'autodétermination ;
- le deuxième type d'autodétermination réside dans les comportements qui surviennent à la suite d'une volonté manifestée par l'individu mais qui deviennent des actes mécaniques et ritualisés, l'individu qui vérifie tous les matins son file des réseaux sociaux, comme dans une action reflexe. Il y a donc un automatisme qui s'installe dans son comportement ;
- le dernier type d'autodétermination il est alors régies par l'action de l'individu de prendre la décision de ce que l'on veut faire, comme entreprendre un voyage aux états unis afin de développer sa maîtrise de l'anglais. Ce type répond à la satisfaction d'un besoin, d'une nécessité et les actions entrepris afin de la concrétiser.