



Pratiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) des multinationales dans le développement local en Côte d'Ivoire : Quels enjeux pour une GRH socialement responsable ?

Haoua **BADINI KONE**¹, Chayé Danielle Larissa **DOMOA**² et Abdoul Yaya **SOUMAHORO**³

Mots clés:

RSE

Multinationales

GRH socialement

responsable

Développement local

Ancrage territorial

RÉSUMÉ

Cette recherche analyse les pratiques de responsabilité sociale des entreprises (RSE) des multinationales auprès des communautés locales d'implantation. L'objectif est de montrer que la RSE des multinationales est intimement liée à des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) socialement responsable. Les résultats issus de l'analyse de 30 entretiens semi-directifs réalisés auprès des populations locales dans l'ouest de la Côte d'Ivoire pour saisir leur perception des pratiques RSE des compagnies de téléphonie mobile, permettent de dresser plusieurs constats. Il ressort que les modèles stéréotypes RSE que véhiculent ces multinationales sont l'objet de conflits. Par ailleurs, les attentes RSE des communautés locales renvoient au dédommagement foncier, à la relation de confiance et de proximité et au respect des droits humains. Ces résultats démontrent que les communautés locales revendiquent des pratiques RSE localement enracinées dans les activités de GRH socialement responsable telles que la création d'emploi pour l'insertion socio professionnelle des jeunes, la formation sur des projets de développement communautaires pour l'autonomisation des femmes, l'engagement des salariés auprès des communautés locales.

© 2023 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Unité de Formation et de Recherches des Sciences Economiques et de Gestion - Université Félix Houphouët-Boigny – e-mail :
konebadni@yahoo.fr

2. Unité de Formation et de Recherches des Sciences Economiques et de Gestion - Université Félix Houphouët-Boigny – e-mail :
danielledomoa@gmail.com

3. Expert en Analyse RSE et Développement Local - aysoumahoro@gmail.com

INTRODUCTION

Les pratiques de responsabilité sociale des Firmes Multinationales (FMN) sont devenues un sujet à débat en Afrique. S'il est vrai que les FMN sont pourvoyeuses de richesses à travers leurs investissements qui ont atteint un niveau record de 83 milliards de dollars (CNUCED, 2022), force est de constater que leurs activités qui se déploient à travers plusieurs filiales dans le monde engendrent des dommages sur l'écosystème environnemental (Levasseur, 2002 ; Frimousse et Peretti, 2015). Les causes économiques surtout à l'origine de ces dommages ont été dénoncées depuis 1995 par les conférences de Stockholm (1971), de Rio (1992) en passant par le rapport de Bruntland (1987). C'est dans ce contexte que la responsabilité sociale des entreprises suscite un intérêt pour plus d'implication, d'engagement et d'interaction entre les parties prenantes (Freeman, 1984 ; Doucin, 2012 ; Pestre, 2014). La commission européenne a défini depuis 2011, la RSE comme « la responsabilité sociale ou sociétale de l'entreprise qui consiste à l'intégration volontaire par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes ». En d'autres termes, l'intégration de la RSE porte sur des normes de pratiques édictées par les pactes internationaux de l'ONU (1976), la déclaration de l'OIT (1976), les principes directeurs de l'OCDE (1976), le livre vert de l'Union européenne (2001), les normes ISO (26000).

Les réalités mondiales montrent que la plupart des entreprises surtout les firmes multinationales s'insèrent plus dans des normes de pratiques RSE des standards internationaux qu'un ancrage interculturel (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Hofstede ; 1991 ; et Schwartz ; 1994 ; Tounés et Assala, 2007 ; d'Iribarne ; 2008) favorable au développement local (Wong et Kiswend-Sida, 2010). En effet, les entreprises multinationales qui évoluent dans un contexte d'internationalisation ont parfois du mal à s'accommoder des spécificités socio-culturelles et économiques des communautés locales (Berrier- Luca et blanchet, 2022). C'est le cas en Afrique où les actions, les stratégies RSE des FMN semblent s'éloigner des attentes des communautés locales qui subissent les effets néfastes de leurs activités (Daouda, 2014 ; Persais, 2010 ; Boudier et Bensebaa, 2008).

Les multinationales s'alignent sur les modèles types RSE de la maison mère (Frimousse et

Peretti, 2021) créant ainsi un dilemme avec les réalités contingentes de leurs parties prenantes locales (Muller, 2006 ; Husted et Allen, 2006 ; Jamali, 2010). Il existe donc une réelle controverse dans l'articulation de leurs pratiques sociétales aux réalités locales (Wegmann, Pigé et Ha Tran Vu, 2015 ; Sangué-Fosto et Ndjanyou, 2017 ; Bouderbala et Malek, 2017) accentuée par des défaillances sociales des institutions publiques (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007, Daouda, 2014). Les démarches de mutation sociétale des multinationales ne vont pas toujours de pair avec les préoccupations des acteurs locaux (Ingham, Viron, et Tihon, 2011) dont les attentes sont à la fois économiques, légale, morale, éthique (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007)

L'écosystème scientifique s'interroge de plus en plus sur les rapports ambivalents entre les pratiques RSE des FMN et les attentes des communautés locales (Perez, 2005 ; Yaméogo, 2007 ; Sangué-Fotso et Ndjanyou, 2017, Diop et Ngaha, 2018).

Les réflexions sur la RSE sous-tendent désormais l'idée d'un management pour les parties prenantes. C'est dans cette optique que la GRH est invitée dans ses pratiques à mettre l'accent sur la responsabilité sociale de l'entreprise afin de concilier les intérêts des parties prenantes (Barthe 1 et Belabbes, 2016). L'alignement des pratiques RSE sur les modèles de GRH socialement responsable est questionné par la plupart des travaux sur les activités de gestion des multinationales en Afrique (Muller, 2006 ; Husted et Allen, 2006 ; Pestre, 2008, Bondy et Starkey, 2014 ; Apitsa et al., 2020).

D'où la pertinence de cette étude qui analyse la perception qu'ont les communautés locales des pratiques RSE des multinationales et de ses enjeux sur la gestion des ressources humaines favorable au développement local.

De nombreux chercheurs ont enrichi les débats sur la RSE en mettant en évidence les aspects et conséquences discutables des théories sur la RSE internationale. C'est le cas de l'approche transnationale de la RSE, conception particulièrement influente avec l'internationalisation des entreprises dans un contexte de mondialisation. Cette idéologie de la RSE qui met en tension l'international et le local (Muller, 2006 ; Husted et Allen, 2006 ; Bondy et Starkey, 2014) constituent un champ de recherche insuffisamment exploré surtout dans les pratiques de GRH des multinationales en Afrique (Arthaud, 2005 ; Pestre, 2008). Une GRH socialement responsable prend en compte les attentes des parties prenantes locales exclues généralement

dans les pratiques de gestion organisationnelle (Barthe et Belabbes, 2016 ; Sangué-Fotso et Ndjanyou, 2017).

L'objectif de cette étude consiste à comprendre la perception et les représentations que se font les communautés locales des pratiques RSE des FMN et de ces enjeux GRH en Côte d'Ivoire. Cet article propose dans un premier temps de rappeler les éléments centraux de ce modèle de RSE des firmes multinationales, dans un deuxième temps de voir quelles critiques lui sont adressées dans le contexte africain attaché à une RSE comme élément constitutif du développement local et enfin analyser empiriquement la perception et les représentations que se font les communautés locales des mécanismes RSE des multinationales de téléphonie mobile en Côte d'Ivoire.

1. La RSE dans le contexte des multinationales

Il s'agit de mettre en lumière les travaux réalisés sur la problématique de la RSE des multinationales. Les analyses mettent l'accent sur une approche néo-institutionnelle de la RSE puis dans le contexte de sa pratique, relèvent les configurations d'une GRH socialement responsable et enfin, présentent l'état des lieux dans le contexte ivoirien.

1.1. Le modèle néo-institutionnelle comme cadre d'analyse de la RSE des multinationales

Le sujet de la RSE est une question ancienne qui regagne de l'intérêt dans un contexte d'internationalisation des entreprises. Avant d'aborder plus en détail les approches conceptuelles sur la RSE qui oriente de manière importante les actions sociétales des multinationales, il convient d'effectuer un retour sur les aspects conceptuels de son émergence. La RSE émerge véritablement aux Etats-Unis avec la parution de l'ouvrage de Bowen en 1953 dans lequel l'auteur sensibilise les hommes d'affaires aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans la société. Cette approche moraliste de la RSE renvoie à la responsabilité d'une entreprise vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement. Une telle conception indique que les stratégies et les approches de mise en œuvre sont définies en fonction des parties prenantes attachées à un

équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental (Gendron et Revéret, 2000). C'est dans ce sens que le discours d'une approche globale de la RSE dans un contexte international trouve un écho favorable (Apitsa et al., 2020) au regard de la menace environnementale découlant des activités de production des multinationales (Pellerin, 2010 et Lefèvre, 2004).

Les théories néo-institutionnelles semblent plus admises pour aborder la RSE dans un contexte global. La responsabilité sociale de l'entreprise, dans cette veine est une construction des institutions. En effet, pour ces théories, l'entreprise est entièrement encadrée dans la société, dans ses lois, dans ses valeurs et dans sa culture. En d'autres termes, l'entreprise doit se soumettre aux exigences de son environnement pour qu'il se présente à elle comme une ressource de légitimation et de conquête de profits. De fait, les théories néo-institutionnelles analysent la RSE aussi bien au niveau de la normativité que de la légitimité de ses pratiques en tant que des réponses institutionnelles aux contraintes de l'environnement (Le Borgne-Larivière et al., 2009).

En effet, le modèle néo-institutionnel repose sur le concept d'environnement institutionnel qui désigne des règles du jeu politique, sociale ou légale édictées dans un cadre institutionnel (Le Borgne-Larivière et al., 2009). Ce modèle qui met l'accent sur les arrangements institutionnels semble pertinent pour une RSE qui s'inscrit dans des lignes directrices de l'organisation internationale de normalisation (ISO) et le Global Compact. Plus particulièrement, les firmes multinationales restent le chef de file de pratiques RSE à l'international à travers des normes globales voire universelles indépendamment des contextes nationaux.

Un regard critique montre qu'une approche globale dans la mise en œuvre de la RSE soulève une discussion entre les sphères universelle et contingente (Pestre, 2014). Les actions d'une RSE globale sont institutionnalisées et profondément ancrées voire de manière dogmatiques dans le monde social. Les référentiels ISO qui standardisent les pratiques RSE au niveau international s'inscrivent dans une vision exclusivement opportuniste et managériale (Bouderbala et Zaddem, 2022). Des auteurs sont d'accord sur le fait que la RSE s'adapte en fonction des réalités contingentes, de la culture du lieu d'implantation de l'entreprise (Gond et al., 2012 ; Igalens et Tahri, 2012). Pour Parker (2002), la RSE est plus une démarche de légitimation sociale que managériale. Elle est le reflet de la culture locale, dictée par les

normes et les règles morales qu'un groupe d'acteurs légitime dans la société. C'est le cas des multinationales en Afrique qui ne peuvent se détacher de la ligne directrice de la maison mère d'où la prégnance du formalisme dans leurs pratiques RSE (Frimousse et Peretti, 2021). Or, Pestre (2014) avance que pour les multinationales, il est plutôt question d'un engagement sociétal international au travers de l'entrepreneuriat social et de l'économie sociale et solidaire visant à apporter une réponse adéquate aux besoins sociétaux dans leur territoire d'implantation. L'ancrage des multinationales dans leurs territoires d'accueil apportent des réponses à la fragilité des milieux naturels et au désengagement des pouvoirs publics auprès des communautés locales.

L'approche institutionnelle décrit généralement la RSE dans un contexte international à travers un cadre normatif dans les relations de l'entreprise avec son environnement. Elle constitue plus des réponses favorables au respect de démarches conventionnelles que de prise en compte de normes et de valeurs contextuelles. Ces démarches conventionnelles sont questionnées par des travaux sur des pratiques de GRH socialement responsables.

1.2. La configuration de la GRH socialement responsable

Pour comprendre les contours d'une RSE des multinationales, il faut questionner leurs pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Frimousse et Peretti (2021) consacrent un chapitre sur la RSE dans leur dernier ouvrage sur la gestion des ressources humaines montrant ainsi que ses politiques et ses pratiques ont profondément évolué au cours de ces dernières années. En effet, Barthe et Belabbes (2016) ont toujours plaidé pour la prise en compte d'une RSE qui suscite un nouveau regard sur une GRH favorable à une fonction socialement responsable. En d'autres termes, il s'agit d'une GRH socialement responsable qui concilie la logique économique, sociale et environnementale (Comeau et Davister, 2008) Ainsi la GRH socialement responsable est sollicitée pour l'ancrage des multinationales auprès des communautés locales (Apitsa et al., 2020). La GRH redevient ainsi une question qui prend aussi en compte de nouveaux acteurs traditionnellement externes à l'entreprise. Cet engagement sociétal est fortement recommandé par ISO 26000 qui souligne que le premier domaine d'action de l'entreprise en la matière consiste en son ancrage territorial. A cet effet,

Rajaonera et Ramboarison-Lalao (2013) montrent dans leur étude empirique, que l'alignement de la RSE des multinationales sur les pratiques de GRH induit pour les communautés locales des politiques de recrutement pour les jeunes, de projets de développement. Boudier et al. (2008) avancent également que la responsabilité sociale des multinationales envers les communautés locales va au-delà de la contribution à l'économie locale. Elle prend aussi en compte une GRH socialement responsable dont les enjeux portent sur la création d'emploi, le respect des droits humains, de protection de l'environnement et la contribution au développement local. Pour Garner-Moyer (2006), la diversité culturelle est un enjeu important dans le GRH socialement responsable des multinationales auprès des communautés locales. Les auteurs soulignent l'importance de la prise en compte des différences culturelles dans les processus de recrutement, ainsi que la promotion de l'inclusion et de l'égalité des chances. Par ailleurs, Beaupré, et al. (2008) soulignent l'importance de la communication transparente avec les parties prenantes locales, notamment en ce qui concerne les impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise à l'égard des parties prenantes.

En somme, la GRH socialement responsable que mènent les multinationales auprès des communautés locales est un enjeu clé de la responsabilité sociale des entreprises. Les spécificités de la GRH socialement responsable incluent les politiques de recrutement en faveur des communautés locales, la diversité culturelle et la transparence. Ces spécificités sont cruciales pour assurer une gestion responsable et éthique des ressources humaines dans le cadre des activités des multinationales.

1.3. Les enjeux d'adaptabilité des normes de pratiques RSE des multinationales dans le développement local en Côte d'Ivoire

Le développement local met en avant les communautés locales perçues comme des parties prenantes externes dont les ressources et le soutien sont déterminants pour la pérennisation de l'entreprise (Maymo et Murat, 2013). Le développement local pallie l'absence et les carences de l'Etat dans les territoires par la valorisation des potentialités de la localité. Chauveau et Rose (2003) indiquent que la RSE peut être un moyen de contribuer au développement durable si elle est valorisée et surtout élaborée en tenant compte du contexte particulier de

l'espace.

C'est pourquoi, l'OCDE dans ses principes directeurs (2014) exhorte les multinationales à favoriser le renforcement de capacités au niveau local en coopérant étroitement avec les communautés locales.

La Côte d'Ivoire a fait sienne ses principes RSE édictés par les organisations internationales à travers la mise en place d'un ensemble de mesures institutionnelles et législatives qui servent d'orientation pour tous types d'entreprises qu'elles soient nationales ou internationales.

Au niveau institutionnel, depuis 1994, la promotion légale des politiques RSE ne laisse indifférente le cadre politique et institutionnel présent en Côte d'Ivoire. Passant par la création de ministères et d'agences spécialisées, la promotion de ces politiques relève d'une priorité pour cet Etat. Ainsi, l'on assiste à la mise en place de plusieurs ministères notamment dans les domaines de l'environnement, de la salubrité, et du développement durable depuis 1981. Le pays dispose d'un Ministère de l'Environnement et du Développement Durable créé en 2018).

Du côté des conventions internationales, la Côte d'Ivoire a approuvé et ratifié les accords internationaux en matière d'environnement. Elle a signé 28 conventions internationales. Elle participe aussi aux différentes rencontres sur la gestion durable de l'environnement aussi bien en Afrique qu'à travers le monde. Sur le plan législatif, le pays a instauré avant 1996 différentes lois sur l'environnement (Gnanzou et Wamba, 2014) dont la plus emblématique est le code de l'environnement de 1996 qui donne obligation de prendre en compte les impacts socio-environnementaux dans l'aménagement des politiques de développement.

A travers ce cadre institutionnel, il ressort que la promotion des politiques RSE ne relève pas que de la volonté des entreprises mais aussi de l'Etat ivoirien. Ce cadre qui se présente comme une grille d'instruction et d'orientation relève aussi la problématique de la représentation de la RSE dans le système de management des entreprises en Côte d'Ivoire. En effet, pour Gnanzou (2013), il existe un faible niveau d'engagement des entreprises en matière de management environnemental par manque d'informations, de temps et de moyens financiers et de pression sociétale et gouvernementale. Une étude comparative sur le comportement des multinationales en France et en Côte d'Ivoire menée par Foutchantse (2008) montre qu'une variation dans les démarches RSE s'oppose d'un environnement à un

autre. L'auteur explique que le hiatus entre les démarches RSE des entreprises dans les deux pays, relève de leur environnement qui agit par le biais des structures réglementaires, des organismes gouvernementaux, des tribunaux, des professions, des groupements d'intérêts ou de l'opinion publique. Ces constats montrent que les pratiques RSE des multinationales ne peuvent être définies sans prendre en compte le contexte local dans lequel elles évoluent. En Afrique, les pratiques RSE sont le fruit de l'engagement des grands groupes internationaux et de leurs filiales au respect des standards internationaux et des droits des communautés locales. Mais les questions de responsabilité sociétale sont plus intimement rattachées à la lutte contre la pauvreté qu'aux attentes socio-culturelles des populations locales. Les résultats de l'étude de Sangué-Fotso et Ndjanyou (2017) menées en Afrique de l'Ouest montrent un paradoxe des pratiques RSE des multinationales peu soucieuses des impacts des externalités négatives sur les populations locales. Une autre étude toujours en Afrique conduite par Biwolé Fouda (2014) souligne les difficultés liées à la conception d'une stratégie RSE portée par le contexte dans lequel évoluent les filiales des FMN. Les auteurs reviennent sur un engagement économique, légal, éthique voire responsable des multinationales. C'est au regard de ces propos qu'il est possible d'avancer qu'en Afrique, les spécificités culturelles et traditionnelles sont des facteurs de compréhension des pratiques RSE. Il s'en suit, la nécessité de tracer les contours de la RSE avec les parties prenantes qui représentent des acteurs privilégiés de ces us et coutumes (Sangué-Fotso et Ndjanyou, 2017). C'est le cas au Cameroun où les populations locales perçoivent la RSE comme toutes actions de l'entreprise visant à créer de la proximité avec les communautés locales (Sangué-Fotso et Ndjanyou, 2017).

Abondant dans le même sens, Diop et Ngaha (2018) soutiennent que les pratiques RSE s'insèrent dans un processus de déconstruction des représentations locales surtout en Afrique subsaharienne où le modèle occidental est loin de répondre aux attentes contingentes. Les auteurs considèrent que cette stratégie bien qu'elle fasse partie de la démarche citoyenne ne peut répondre convenablement à leurs attentes.

En Côte d'Ivoire comme ailleurs en Afrique, la mise en œuvre de la RSE par les firmes multinationales repose sur un arsenal institutionnel et conventionnel. Cet état de fait est justifié dans le sillage des mouvements internationaux de ratification et d'adoption du paradigme du développement durable.

2. Méthodologie

La démarche qualitative adoptée invite à la méthode de collecte de données basée sur les entretiens semi-directifs et l'analyse documentaire. La démarche qualitative a été privilégiée au regard du fait que cette étude est axée sur l'analyse des systèmes perceptuels des populations locales bénéficiaires des pratiques RSE. Il s'agit donc d'explorer un phénomène et de le comprendre (Miles et Huberman, 2003) à l'aune des significations et représentations des acteurs sociaux. L'entretien concorde avec notre objectif qui consiste à recueillir le ressenti des populations locales sur l'ancrage territorial des entreprises de téléphonie mobile.

En Côte d'Ivoire, ce sont trois filiales de FMN qui évoluent dans un secteur en pleine évolution. Il s'agit d'Orange, filiale du groupe France Telecom, MTN, filiale du groupe Sud-africain M-cell et Moov, filiale du groupe Maroc Telecom. Les antennes relais c'est à dire les pylônes nécessaires à ces entreprises de télécommunication sont des sujets à polémique à cause des champs électro magnétiques qu'ils prolifèrent. En effet, les objets connectés, le wifi, les antennes relais sont autant de sources de rayonnements que de pollutions et de conflits.

Le choix du terrain a porté sur le Sud et l'Ouest de la Côte d'Ivoire où les installations de pylônes de télécommunications sont très présentes dans ces zones où les conflits fonciers sont récurrents. Les communautés locales voient en ces installations un danger sur leurs terres. Les zones du sud et de l'ouest sont en proie à des conflits à cause du refus des populations locales à accepter la suprématie des lois (loi 98- 750, loi 2019- 868) sur le droit coutumier (conception morale) qui dicte leur conduite en matière de sécurisation foncière. Aussi des groupes de pression fortement présents dans ces zones sont très sensibles aux actions RSE. Les entreprises de téléphonie, soucieuses de leur image, n'ont pas voulu réagir à notre enquête car la RSE est un sujet très sensible qui mobilise des groupes de pression qui pouvant mettre à mal leurs activités. Ces entreprises à travers leurs fondations réaffirment leur posture d'entreprise citoyenne et leur engagement à la RSE par le biais de nombreux projets sociaux qu'elles entreprennent dans les zones du sud et de l'ouest de la Côte d'Ivoire. Aussi, cherchons-nous à analyser la perception qu'ont les communautés locales de la nature et les

normes de pratiques RSE des entreprises de téléphonie mobile. Les enquêtes concernent ces communautés en vue de saisir leur perception des actions RSE que les sociétés de téléphonie mobile entreprennent pour renforcer leur ancrage territorial. Le public représentatif de ces communautés est : les groupes socioculturels en charge de la gestion des affaires de leur village notamment la mutuelle de développement, l'association des femmes, l'association des jeunes et la notabilité des deux localités issues du sud et de l'Ouest de la Côte d'Ivoire. De plus, nos enquêtes ont concerné l'Autorité de Régulation des Télécommunications de Côte d'Ivoire (ARTCI), de l'Agence Ivoirienne de Gestion des Fréquences (AIGF) représentant la puissance publique.

Ainsi, le tableau 1 ci-dessous présente les caractéristiques, l'effectif et le profil socio-professionnel des personnes interrogées.

Tableau 1: Caractéristiques de l'échantillonnage

Rubrique	Statut social			Fonction	Age	Sexe	Durée entretien
Population villageoise	Notabilité ou chefferie	N1	1	préfet hors grade	63	M	33
			2	Chef de terre	78	M	31
			3	Notable	67	M	30
	Mutuelle du village	N2	1	Agriculteur	50	M	27
			2	Entrepreneur	63	M	30
			3	Enseignant	60	M	28
			4	Enseignant	51	M	29
	Association des jeunes	N3	1	Commençante	23	F	30
			2	Enseignant	41	F	33
			3	Employé de société	42	M	32
			4	Sans emploi	30	M	30
			5	Caissière	38	F	27

	Association des femmes	N4	6	Sans emploi	44	M	29
			7	Sans emploi	38	M	30
			1	Commerçante	51	F	28
			2	Retraité	66	F	26
			3	Ménagère	52	F	25
			4	Commerçante	36	F	29
			5	Ménagère	29	F	31
SOUS-TOTAL 1			20				
Responsables des structures ARTCI, AIGF, MTN-CI et Orange-ci	ARTCI	N5	1	Ingénieur	38	F	30
			2	Directeur	41	M	31
			3	Technicien	36	F	30
	AIGF	N6	4	TECHNICIEN	35	M	30
			5	Technicien	34	F	28
			6	Stagiaire	28	F	29
			7	Assistant	33	F	28
	MTN-CI et Orange-CI	N7	8	Vigile	31	M	30
			9	Technicien	38	M	24
			10	Technicien	29	M	29
SOUS-TOTAL 2			10				
TOTAL			30				

Source : élaboration des auteurs, 2022

Les entretiens semi-directifs ont permis de relever au total le point de vue de 30 enquêtés durant deux mois, relativement aux questions liées à la gestion des pylônes dans les zones rurales.

L'entretien individuel a été privilégié afin de recueillir les sentiments, les ressentis des populations locales ainsi que des structures de régulation au regard des actions RSE que

mènent les entreprises de téléphonie mobile.

Par la suite, nous avons procédé à l'analyse de contenu (Pestre, 2008, 2014, Miles et Huberman, 2003 ; Bardin, 2003) qui mettent en avant les tabous liés aux usages coutumiers, les perceptions RSE des communautés locales et de leurs attentes sociales.

3. Résultats

L'étude met en avant la perception qu'ont les communautés locales en Côte d'Ivoire des pratiques RSE des filiales des multinationales. L'analyse des données montre que les pratiques RSE des multinationales de téléphonie mobile déconstruisent les rapports avec les communautés locales au regard de l'inadéquation entre les ressources mobilisées par les compagnies de téléphonie mobiles et les exigences des communautés locales.

3.1. Nécessité de co-construction d'une GRH socialement responsable

Les personnes interrogées présentent unanimement la RSE comme une réponse à la préservation des écosystèmes vulnérables. Selon les participants aux différents entretiens, la RSE se présente comme l'ensemble des actions culturelles d'une entreprise pour le bien des populations dans un endroit ou du moins, c'est tout ce que l'entreprise doit faire pour sa bonne marche, payer ses impôts et ses salariés. Autrement dit, la RSE s'apparente à la construction d'un relationnel de collaboration tant au niveau interne qu'externe. Les sociétés de téléphonie mobile insistent sur deux raisons fondamentales qui contraignent une entreprise à être responsable.

Premièrement, la responsabilité d'une entreprise apparaît comme un fondement pour l'atteinte des objectifs et la pérennisation de ses activités. Selon l'un des participants à l'enquête « Une entreprise doit être responsable pour atteindre ses objectifs si elle souhaite perdurer dans le temps (N5.8) ». Deuxièmement, une entreprise responsable facilite la construction de relation de collaboration entre différentes entités afin d'éviter des relations conflictuelles dans sa zone d'intervention. Il s'agit d'une exigence à laquelle doivent se plier les entreprises pour être en phase avec les différentes communautés. Selon l'un des responsables de l'Agence Ivoirienne de Gestion Foncière (AIGF), « les entreprises doivent être responsable pour éviter les conflits avec les populations environnantes et l'Etat (N5.1) ». A ce propos, l'Etat de Côte d'Ivoire

applique les recommandations internationales en matière de protection de l'environnement. Il est respectueux de la loi sur le foncier rural et ne procède pas comme par le passé à la rétrocession des terres rurales au profit des entreprises pour l'installation des pylônes. Les conflits avec les communautés portent moins sur les questions de cession que sur les rentes réclamées par les villageois. C'est ce que traduisent les propos suivants de l'individu (N5.9) interrogé. Pour lui, « nous demandons que ces entreprises qui sont installées sur nos terres apportent une aide financière au village. Surtout, il faut qu'elles dédommagent les familles à qui appartiennent l'espace car c'est leur héritage d'abord ». Ces communautés voient en ces pylônes installées sur leur terre, une source de revenus permanents c'est ainsi que l'un des habitants du village trouve que « ailleurs, les entreprises accordent ou signent des contrats de location avec les propriétaires des espaces qu'ils occupent. Chez nous ce n'est pas le cas ce n'est pas sérieux cette attitude (N5.2). Un autre trouve que « c'est normal que les familles bénéficient d'une somme d'argent de la part de ces entreprises. C'est une façon pour elles aussi d'être considérées (N5.7) ». Tous les participants sont unanimes pour une franche collaboration entre les différentes parties comme le signifie les propos de cet individu « il faut une réunion avec la présence de tous les acteurs concernés par cette affaire afin que tous soient écoutés (N5.9) ». Il s'agit notamment d'organiser des rencontres en vue d'une meilleure prise en compte des besoins des communautés et des propriétaires terriens.

Les compensations financières, le plus souvent, octroyées aux communautés sont jugées dérisoires par celles-ci et sont l'objet de disputes et de tensions au sein de la communauté locale. Ces propos ont été soutenus par l'une des autorités locales.

Autrement dit, la légitimité de la reconnaissance de tout l'environnement social représenté par la communauté locale comme bénéficiaire des indemnités passe nécessairement par la reconnaissance officielle de la famille comme propriétaire foncier de l'espace. Cette situation relevant d'une double transaction, traduit une logique rentière réinterprétée dans le référent idéologique du tutorat. Celui-ci se base sur une logique d'assistance perpétuelle des compagnies de téléphonie mobile envers ses tuteurs que sont les communautés locales.

La renégociation des règles concernant le foncier en impliquant les populations locales participe à la recomposition de la structure sociale des parties prenantes. En effet, par la

remise en cause des accords signés entre l'élite locale et les compagnies de téléphonie mobile, les populations réaffirment un nouveau contrat social sur les terres occupées.

Bien que courante, on observe un comportement philanthropique des compagnies de téléphonie mobile quant à la compensation financière effectuée auprès des communautés locales villageoises. Pour les villageois, leur adhésion à un projet de développement local des compagnies n'est pas encore d'actualité en vue de faciliter leur ancrage dans les territoires. Les villageois réclament plus d'engagement et de coopération pour réduire les comportements qu'ils considèrent comme étant opportunistes de la part des compagnies de téléphonie mobile. La perception de la RSE par les communautés locales se rattache à la potentialité de la GRH à porter une attention particulière en termes d'offre d'emploi aux jeunes et aux femmes des villages. Les femmes et jeunes des villages d'implantation des compagnies de téléphonie mobiles voient leur avènement comme une opportunité d'insertion socio-professionnelle. Cette insertion professionnelle procède du recrutement par les DRH de personnes ayant des compétences, des qualifications et de l'expérience au sein des villages locaux. Une GRH socialement responsable accorde de l'intérêt à la valorisation des talents locaux par l'employabilité des jeunes et l'autonomisation des femmes. Dans l'imaginaire collectif des communautés locales, la contractualisation entre les diplômés du village et les compagnies de téléphonie mobiles crée de la proximité entre les parties prenantes. La politique d'embauche des jeunes par la GRH dénote que celle-ci est socialement responsable comme l'affirme cet habitant du village « Nous pensons que ces compagnies de téléphonie quand elles viennent installer leurs pylônes, elles doivent penser à nos enfants et les recruter. On a des diplômés dans le village, et ils peuvent réduire la pauvreté en les embauchant » (N 5.2). Ce discours est symptomatique de la volonté des villages à être priorisés dans le processus de recrutement du personnel des entreprises pour l'installation de leurs pylônes dans les environs des villages.

La co-construction d'une GRH socialement responsable se donc visibles par l'épanouissement financier des femmes à travers les opportunités d'activités commerciales mises en place. Celles-ci sont soit embauchées par la direction des ressources humaine (DRH) lorsqu'elles ont des qualifications ou la GRH incitent à la création d'activités gastronomiques par les femmes des villages et la sensibilisation des travailleurs à se nourrir auprès de celles-ci. On note que la GRH socialement responsable est capable de réduire la précarité financière des femmes à

travers les opportunités économiques qu'elles favorisent à l'endroit des femmes. Cette vision de la GRH est partagée par un responsable de l'Agence Ivoirienne de Gestion Foncière (AIGF), « les sociétés de compagnies se doivent de donner la chance aux femmes des villages en les aidant à créer des petits commerces pour nourrir le personnel qui installent les pylônes. Cela permet de réduire aussi les tensions entre les communautés et les villages (N5.1) ».

La GRH des compagnies de téléphonie mobile porte sur des pratiques écocitoyennes dans les localités d'implantation des pylônes. Il s'agit de l'effort de mobilisation des salariés à des journées de propriété environnementales dans les villages. L'intérêt pour un cadre de vie sain qui procure la santé constitue un enjeu environnemental des RH. Elles définissent des journées de « co-nettoyage » avec les populations locales au sein des villages. Cette disposition RSE de la DRH participe au renforcement d'une relation cohésive avec les localités d'implantation comme l'indique un villageois « Je souhaite voir les travailleurs de la société venir de temps en temps nettoyer les broussailles autour du village avec nous, cela va créer de l'ambiance et on va voir qu'ils s'intéressent à notre bien-être (N6.2) ». Les pratiques éventuellement écologiques des salariés sous l'initiative de la DRH des compagnies de téléphonie mobile sont constitutives d'une GRH socialement responsable des entreprises. La capacité des DRH à mettre l'environnement communautaire au cœur de leur stratégie de management du personnel suscite un ancrage territorial des entreprises. Les communautés développent des liens de collaboration avec ces entreprises qui sont utiles à leur pérennisation communautaire.

Il ressort de ce qui précède que les communautés locales ont une perception utilitaire de la GRH des entreprises de téléphonies mobiles qui s'implantent sur leurs territoires. La vision utilitariste des populations locales, qui de l'ordre de l'idéal et des attentes sociétales se caractérise par le recrutement par la RH de salariés parmi les jeunes diplômés des villages, l'opportunité pour les femmes de générer des revenus par la création de restaurants au profit des employés et des activités de nettoyage et d'embellissement de l'environnement communautaire par les salariés des sociétés de téléphonie mobile.

3.2. Le déni de reconnaissance d'une légitimité sociétale des communautés locales

Dans un contexte économique et social dominé par une rareté de terres cultivables constituant de potentielles sources de revenus, les villageois s'organisent en groupe de pression pour revendiquer le développement local aux sociétés de téléphonies qui installent des pylônes sur leurs terres comme forme de compensation.

L'installation des antennes relais sur les ressources foncières s'insèrent dans une logique utilitariste. L'Etat, légalement détenteur des terres a autorisé les compagnies de téléphonie mobile à étendre leur fréquence de télécommunication sans l'avis des populations d'accueil. Dans ce cas, il est moins attendu un retour en termes de comportement et de participation au bien-être des familles voire de la communauté locale. Aussi, ces acteurs revendiquent-ils davantage d'implication communautaire des compagnies de téléphonie mobile. Même si les communautés villageoises considèrent les gains symboliques et financiers comme la compensation du préjudice subi. C'est ce que traduisent les propos suivants « il faut que les responsables des entreprises de téléphonie mobile comprennent que donner l'argent à un groupe d'individu n'est pas fait pour résoudre le problème. Il faut une association de toutes les composantes du village pour résoudre cette affaire importante (N2.4) »

L'Etat est conscient de la nécessité de gérer les conflits qui fragilisent la cohésion sociale. Selon le responsable de l'agence de gestion foncière, « deux raisons fondamentales contraignent une entreprise à être responsable (N3.6) ». Une entreprise doit être responsable pour éviter de créer des rapports conflictuels dans sa zone d'intervention. Il s'agit d'être en phase avec les règles tant institutionnelles que coutumières mises en place. « C'est important pour l'entreprise car cela évite d'avoir des problèmes avec l'Etat et les populations d'accueil (N4.3) ». Selon les acteurs interrogés, différents procédés ont été utilisés pour faire entendre les revendications des communautés locales. Pour l'essentiel, il s'agit de la délégation des pouvoirs à certaines personnes « nous avons tout confié à nos responsables, le président des jeunes, la présidente des femmes, le chef de terre, le président de la mutuelle, les notables et le chef de village. Ce sont eux qui doivent parler aux entreprises pour qu'ils comprennent nos désirs (N4.2) ». Ainsi, conformément à ces dispositions, ont été entrepris des pourparlers avec les compagnies et des actions ont été menées. En outre, persuadées de ce que leurs aspirations ne sont pas prises en compte, les communautés locales vont constituer des groupes de

pression pour exiger des sociétés de téléphonie mobile des compensations relativement à l'exploitation de leurs terres. Certains acteurs des zones sud et ouest interrogés ont avancé ces propos : « C'est le président de la mutuelle, le chef du village et le président des jeunes qui ont mené les démarches, on n'a pas été vraiment associé (N3.2) ». Pour un autre, « nous n'avons pas été associé à ces échanges pour moi rien a été fait pour arranger la situation (N4.5) ». Les rapports conflictuels qui se sont construits autour de l'occupation foncière par les sociétés de téléphonie mobile trouvent en partie leur origine dans l'accès difficile des propriétaires terriens aux ressources économiques et financières que génèrent les installations d'équipements d'extension des réseaux. Ainsi, cette enquêtée trouve que « les entreprises de téléphonie mobile versent de l'argent chaque fin du mois à cette structure et nous à qui appartient le terrain nous n'avons rien ce n'est pas normal, c'est injuste (N2.3) ». Un autre va plus loin et souligne que « le fait de donner même cette somme d'argent uniquement au chef n'est pas la meilleure façon de faire les choses. Aujourd'hui tout le village est divisé à cause de cela (N4.6) »

Ces situations exacerbent les tensions au sein des villages. Pour certains interviewés, les gains financiers symboliques sous forme de compensation du préjudice subi n'arrivent à contenir les conflits.

A l'analyse, il est évident que la réaction des entreprises n'est pas en adéquation avec les attentes des populations. Pour l'essentiel, selon le responsable des communautés villageoises, les pourparlers entre eux et les compagnies ont commencé après les menaces portées à l'endroit des entreprises. « Ils ont, dans un premier temps refusé de nous écouter jusqu'à ce qu'on menace de faire tomber les pylônes pour exploiter la terre qui est d'une grande richesse. C'est après ça ils nous ont demandé de faire des projets pour le village et qu'ils allaient nous aider à les réaliser. Mais les sociétés de téléphonie mobiles n'entretiennent pas des liens de proximité avec les communautés. Ce sont leurs fondations qui mènent des actions socialement responsables à travers la construction des écoles et des centres de santé. Mais nous souhaitons qu'elles dédommagent d'abord la famille et ensuite aider les villages (N2.2) ».

Les communautés locales villageoises sont plus attentives aux ouvrages communautaires. Ces ouvrages concernent les infrastructures socioéconomiques telles que des pompes villageoises,

des ponts, l'électrification du village, la construction des centres de santé et la construction de château d'eau. Comme l'a signifié un des participants, « la compagnie doit venir en aide au village, nous aider à réaliser nos projets de construction d'une école, des pompes villageoises (N1.3) ».

Par ailleurs, l'enquête révèle un besoin d'insertion économique des communautés, notamment en ce qui concerne l'insertion des jeunes à l'emploi et l'autonomisation des femmes du village c'est ce qui ressort des propos d'un cadre du village pour qui « les structures de téléphonie mobile doivent nous aider pour trouver du travail pour les jeunes et aussi nos femmes. Elles ont besoin d'argent pour financer leur commerce (N2.4) ». Il s'agit pour l'essentiel de mettre en place des mécanismes pour favoriser chez ces catégories d'acteurs des entrées économiques.

A l'analyse des résultats, les fondations soucieuses de l'image des sociétés de téléphonie mobile renforcent plus le mécénat dans l'accompagnement des communautés locales. Il s'agit pour l'essentiel du domaine social (la construction d'un centre de santé, un centre culturel et la construction d'une école), du domaine économique (création des opportunités pour les jeunes et les femmes du village) et le domaine de l'infrastructure (construction de ponts, électrification du village, réalisation de pompes villageoises).

4. Discussion

La convergence entre les pratiques RSE des FMN et les attentes des communautés locales reste une question actuelle au cœur de l'analyse de la nature des rapports entre ces deux entités. Ce travail a porté son attention sur les cadres perceptuels des communautés locales des pratiques RSE portées par une GRH socialement responsable dans le cadre de du développement logistiques (pylônes) des téléphones mobiles en Côte d'Ivoire. En effet, l'adaptation de la RSE aux réalités locales pourrait être un véritable levier de développement local. D'ailleurs, il appartient selon les normes aux multinationales de s'aligner socialement, économiquement et « environnementalement » sur les demandes des parties prenantes externes (Barthe et Belabbes, 2016 ; Sangué-Fotso et Ndjanyou, 2017). La thèse de ces auteurs épouse les représentations des communautés locales sur les RSE attendues des DRH des compagnies de téléphonie mobile. Les FMN ont leur part à jouer dans l'amélioration des

conditions sociétales des communautés locales d'un pays. Il tient de noter que les pouvoirs publics, seuls ne peuvent faire face à la complexité des enjeux économiques, sociaux et environnementaux sans l'aval des acteurs du secteur privé. Les FMN ont un rôle à jouer dans le recul de la pauvreté sur leur territoire d'accueil à travers des actions collectives et de nouvelles formes de régulation de la GRH socialement responsable.

Ce résultat tend à renforcer les critiques de Bouderbala et Malek (2017) selon lesquelles les pratiques RSE des multinationales seraient instrumentalisées et protectrices de leur image. De même, la délégation des responsabilités par l'implication de l'élite locale est favorable à la renégociation des rapports de pouvoir au sein des communautés locales. Le pouvoir de l'élite locale ne consiste pas à prendre des décisions sur le territoire des communautés locales mais à organiser les communautés locales pour des actions plus structurées s'accommodant du respect des principes, des coutumes et des traditions. L'élite locale influence ainsi les choix et les décisions des communautés locales. Ces formes de compensations évoquées pendant les entretiens sont en phase avec les propos de Vachon et Coallier (1993), qui inscrivent la gouvernance dans des principes de responsabilité sociétale notamment la redevabilité et l'intérêt accordé aux parties prenantes.

L'implication auprès des communautés locales constitue la première étape de l'intégration des FMN dans un environnement où elles réalisent leurs activités. Dans le milieu culturel local où les pratiques RSE des FMN ont montré leurs limites (Sangué-Fotso et Ndjanyou (2017), l'interculturalité s'impose dans les relations sociales.

Les multinationales de téléphonie mobile sont tenues en principe de mettre en œuvre des politiques RSE en tant qu'acte entrepreneurial citoyen. Cette précision est importante parce que la RSE en tant qu'action socio-citoyenne est une obligation des entreprises qui diffèrent d'autres pratiques sociales mises en place par les fondations, les mécénats, les philanthropies et les chaînes de solidarités. Celles-ci ne relèvent pas d'une obligation juridico-politique des entreprises, mais plus de la morale organisationnelle.

Les entreprises de téléphonie mobile dans le déploiement de leurs installations logistiques dans les communautés locales ivoiriennes sont tenues de faire face aux exigences RSE qui légitiment leurs implantations et durabilités au sein des populations. Mais les actions

citoyennes de ces entreprises font plus écho avec leurs fondations que des principes RSE. Elles s'inscrivent dans une réélaboration du sens des actions communautaires en pratiques sociétales.

Cette récupération institutionnelle traduit une stratégie de multinationales de téléphonie mobile à réorienter la perception des populations locales sur des actions sociales imposées qui se déconnectent de toutes logiques contextuelles et socio-culturelles. Plutôt que de s'inscrire dans un rapport dialogique avec les populations impactées afin d'apporter des réponses sociétales aux attentes de celles-ci, les entreprises de téléphonies mènent des travaux peu désirés ou insatisfaisants pour les populations.

Cela interpelle sur la fonction sociale des fondations créées plus tard par les firmes téléphoniques. En réalité, ces fondations jouent des rôles RSE pour se maintenir dans les localités environnantes leurs installations. Les fondations à travers les constructions d'écoles, de centres de santé et d'adduction en eau potable en autres tentent de détourner l'attention des populations des obligations RSE qui les incombent. Les entreprises de téléphonie mobile instrumentalisent à l'aune de leurs fondations les attentes sociales réelles des différentes communautés. Il s'agit pour elles, d'homogénéiser les volontés individuelles et collectives des communautés locales qui sont en réalité spécifiques. Par des projets sociaux génériques et transversaux aux villages, les fondations constituent le facteur de promotion des opérations sociétales des multinationales de téléphonie mobile en Côte d'Ivoire. Mais, cette reconfiguration des enjeux sociétaux des fondations peine à convaincre les populations locales qui sont de plus en plus sensibilisées par les ONG et autres organisations sur le particularisme et les obligations RSE des entreprises vis-à-vis des populations.

Cette divergence de vue entre entreprises de téléphonie mobile et populations locales est au fondement des rapports conflictuels que l'on observe dans les localités d'implantation des pylônes et autres matériels logistiques des compagnies de téléphonie mobile. Dans ses travaux empiriques, Van Den Berg (2004) relève qu'un environnement de confiance, participe à la résolution des problèmes de gouvernance locale notamment par l'instauration d'un climat social apaisé.

Le dialogue social crée des espaces d'échanges acceptés et partagés par toutes les parties prenantes. Une entreprise responsable répond aux attentes sociales et éthiques des populations

locales et garantit une justice distributive acceptable par tous.

Conclusion

Le contexte général de la mondialisation favorise l'émergence de nouvelles contraintes de développement. L'on assiste à l'élargissement du fossé entre les entreprises et les communautés locales. Une situation à l'origine des revendications des groupes de pression. Ainsi, l'avènement de la RSE est accueilli avec tant d'espoir à tel point que les Etats s'activent à faire de cette notion le nœud des échanges et des partenariats entre les différents acteurs de la société. Aussi, la norme ISO 26000 recommande aux entreprises de prendre en compte les attentes des parties prenantes notamment, les communautés locales. En d'autres termes, il s'agit d'encourager les entreprises à apporter une réponse favorable aux attentes des populations afin de contribuer au développement local. Ce travail vient confirmer ce souhait d'alignement des pratiques RSE des GRH aux attentes des populations locales qui accueillent les installations logistiques des compagnies de téléphonies mobiles. Dans l'imagerie des populations locales, la RH des sociétés de téléphonies mobiles doit manifester de l'intérêt pour l'insertion professionnelle des jeunes diplômés à travers le recrutement. Elle doit aussi faciliter la génération d'AGR pour les femmes comme la vente de nourriture aux salariés commis à l'installation des pylônes téléphoniques. Enfin, elle se doit de mener des actions écologiques telles que la salubrité du cadre de vie des populations.

De plus en plus, le développement local s'imbrique dans les politiques RSE des multinationales en vue de répondre aux attentes des parties prenantes. La RSE à l'international est un outil d'implémentation des entreprises multinationales au sein de leur zone d'influence.

Les communautés ont bien souvent une perception philanthropique du rôle des entreprises dans le développement. Les différents entretiens que nous avons réalisés dans le cadre de cette étude en ont donné la preuve. De toute évidence, les entreprises de téléphonie mobile en Côte d'Ivoire, entretiennent des rapports complexes avec les communautés locales. Leur responsabilité invite à réduire les externalités négatives et à encourager des pratiques de gouvernance éthique envers les communautés locales. Ces comportements inscrivent la

gouvernance sociétale dans une logique managériale. Les entreprises deviennent des acteurs de nouvelles formes de régulation sociale, à côté de l'Etat dans son rôle traditionnel régalien. Les exigences environnementales et sociétales requièrent de concevoir la RSE dans une perspective normative où interviennent des règles institutionnelles.

L'époque actuelle qui se caractérise par un affaiblissement des Etats et un recul de leur rôle de protection sociale, conduit les entreprises à des missions d'intérêt général qu'elles sont invitées à assumer. La dynamique RSE devrait s'inscrire, donc, dans un éventail plus large de défis sociétaux dans l'écosystème des communautés locales empreint de visions partagées, de relations de proximité et de confiance.

L'ignorance et la non prise en compte des intérêts des parties prenantes dans la stratégie et le fonctionnement de l'entreprise crée des difficultés de cohabitations. Ce climat délétère issu des tensions met à mal la cohésion sociale et entrave les activités des FMN dans certaines circonscriptions. Aujourd'hui, avec le débat sur le changement climatique, la pauvreté et les catastrophes environnementales à travers le monde, les populations dans leur majorité sont sensibilisées sur les notions de développement durable.

En Côte d'Ivoire, les ondes télé et radiophoniques émises par les pylônes, ces antennes relais sont nécessaires au bon fonctionnement des activités des sociétés de téléphonie mobile. Les externalités négatives produites par les pylônes sur les terres destinées à l'exploitation dans les zones rurales rendent de plus en plus difficile la cohabitation entre ces compagnies et les populations riveraines. Les sociétés de téléphonie mobile, pour éviter d'être directement en conflit avec les communautés locales, sous traitent la gestion des pylônes avec des entreprises tierces. Mais les communautés locales savent que les vrais responsables des questions environnementales sont les entreprises de téléphonie mobile.

En termes de recommandation, les compagnies de téléphonie mobile pour maximiser leur adoption par les communautés locales d'implantation se doivent d'agir en toute transparence vis-à-vis des populations. Celle-ci passe par des initiatives sociales, environnementales et économiques co-définies avec ces populations. Spécifiquement, ces entreprises doivent épouser une GRH qui mise sur la réduction de la pauvreté financière à travers l'embauche des jeunes et des femmes, l'initiation d'attitude éco-citoyenne et écologique dans les communautés à travers ses salariés.

Le recours à la méthode qualitative nous a semblé la meilleure pour explorer un nouveau phénomène dans un cadre n'ayant pas encore fait objet d'études. De tels choix méthodologiques invitent à la réserve quant aux conclusions issues de cette étude. Par ailleurs les résultats obtenus proviennent des sentiments et des comportements des individus interrogés dans une zone d'étude plus restreinte. Nous pouvons soumettre ces résultats à plus grande échelle en questionnant les responsables des FMN dont les pratiques RSE sont interpellées.

Bibliographie

- Aldrich, H., Zimmer, C., & Jones, T. (1986). Small business still speaks with the same voice: a replication of 'the voice of small business and the politics of survival'. *The Sociological Review*, 34(2), 335-356.
- Apitsa, S. M., Ramboarison-Lalao, L., & Gannouni, K. (2020). La GRH socialement responsable d'une multinationale dans ses filiales malgache, camerounaise et tunisienne : une réponse aux tensions stratégiques et managériales ? *Management international*, 24(3), 92-106.
- Arthaud-Day, M. L. (2005). Transnational corporate social responsibility : A tri-dimensional approach to international CSR Research. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 1-22.
- Barthe 1, N., & Belabbes 2, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. *Revue management et avenir*, (1), 95-113.
- Berrier-Lucas, C., & Blanchet, V. (2022). Perspectives critiques de la RSE. *Revue de l'organisation responsable*, 17(2), 3-4.
- Biwolé Fouda, J. (2014). Le choix d'une stratégie RSE : Quelles variables privilégier selon les contextes ? *Revue française de gestion*, (7), 11-32.
- Bodet, C., et Lamarche, T. (2007) « La Responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle : Une lecture régulationniste », *Revue de la régulation : maison des sciences de l'Homme*, vol 1, p. 8-14.
- Bondy, K., & Starkey, K. (2014). The dilemmas of internationalization: Corporate social

- responsibility in the multinational corporation. *British journal of management*, 25(1), 4-22.
- Borgne-Larivière, M. L., Mauléon, F., & Schier, G. (2009). Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques. *Revue management et avenir*, (3), 187-198.
- Bouderbala 1, A., & Malek 2, A. (2017). Le rôle du syndicat dans le management de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Etude comparative de deux multinationales dans le secteur des télécommunications en Tunisie. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management Homme (s) & Entreprise*, (3), 59-89.
- Bouderbala 1, A., & Malek 2, A. (2017). Le rôle du syndicat dans le management de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Etude comparative de deux multinationales dans le secteur des télécommunications en Tunisie. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management Homme (s) & Entreprise*, (3), 59-89.
- Bouderbala, A., & Zaddem, F. (2022). Diffusion des principes de responsabilités sociales aux entreprises : cas d'un réseau dans le contexte tunisien post révolution. *Management international*, 26(special).
- Boudier 1, F., & Bensebaa 2, F. (2008). Responsabilité Sociale des firmes multinationales : faut-il être propriétaire pour être responsable ? *Monde en développement*, (4), 27-44.
- Boudier, G., Gicquel, L. Y. M., & Poinot, T. J. (2008). Effects of mesh resolution on large eddy simulation of reacting flows in complex geometry combustors. *Combustion and Flame*, 155(1-2), 196-214.
- Bowen, H.R. (1953) "Social Responsibilities of the Businessman", Harper, New York.
- Capron, M. (2009) La responsabilité sociale d'entreprise, *L'encyclopédie du développement durable*, les Récollets.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelee, F. (2007). La responsabilité sociale d'entreprise, vol. 477.
- Capron, M., et Quairel, L. (2009) « Responsabilité Sociale des Entreprises », *Revue de l'Organisation Responsable*. p. 8-12.
- Capron, M., et Quairel, L. (2010) *La Responsabilité sociale d'entreprise : l'instrumentation de la RSE* », Paris, La Découverte.
- Carroll, A. B. (1979) "A three dimensional model of corporate social performance", *Academy*

- of Management Review, n°4, p. 497-505.
- Chauveau, A., & Rosé, J. J. (2003). L'entreprise responsable. Editions d'organisation, 128.
- Comeau 1, Y., & Davister 2, C. (2008). La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». Revue internationale de psychosociologie, 14(2), 203-223.
- D'Iribarne, P. (2008). Culture et développement, les questions de management. Afrique contemporaine, 226(2), 229-242.
- Daouda, Y. H. (2014). Responsabilité sociétale des multinationales en Afrique Subsaharienne : enjeux et controverses. Cas du groupe AREVA au Niger. Vertigo-la revue électronique en sciences de l'environnement, 14(1).
- Diop, C. M., & Ngaha Bah, A. (2018). Peut-on parler de l'émergence d'un modèle RSE africain: la situation du Sénégal?. Revue congolaise de gestion, (1), 67-96.
- Donalson, M., et Preston, T. (1995) "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts Evidence, and Implications", Academy of Management Review, n°20, p. 65-91.
- Doucin, M. (2012). La seconde vie de la notion de parties prenantes dans les normes internationales sur la RSE. Revue de l'organisation responsable, 7(1), 43-52.
- Dupuis, G., et Martel, J-P. (2006) "Quality of word life: Theoretical and Methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument", Social indicators research, p. 333-368.
- Fosto, R.S. (2018) « Perception de la RSE par les dirigeants de PME camerounais », Revue internationale PME, vol.31, n°1, p. 129-155.
- Foutchantse,, T.J-B.(2008). Sources de divergences des pratiques des entreprises multinationales en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE): cas des déchets d'emballages plastiques chez totale Côte d'Ivoire. Économie et finance.
- Freeman, R.E. (1984) "Strategic Management: A Stakeholder Approach", Pitman, Boston.
- Friedman, M., (1970) "The social responsibility of business is to increase its profits", The New York time magazine, p. 1-7
- Frimousse, S., & Peretti, J. M. (2021). Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19. Question (s) de management, 31(1), 151-206.

- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Revue management et avenir*, (1), 23-42.
- Gendron, C., & Revéret, J. P. (2000). Le développement durable. *Économies et sociétés*, 37(91), 111-124.
- Gnanzou, D., et Wamba, S. (2014) « Opérationnalisation de la RSE dans les entreprises en Afrique : Retour d'expériences à travers une étude comparative de deux entreprises industrielles ivoiriennes », *Responsabilité sociale et environnementale des entreprises*, p. 25-30.
- Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2012). The human resources contribution to responsible leadership : An exploration of the CSR–HR interface. *Responsible leadership*, 115-132.
- Levasseur, S. (2002). Investissements directs à l'étranger et stratégies des entreprises multinationales. *Revue de l'OFCE*, (5), 103-152.
- Hofstede, G. (1991). *Empirical models of cultural differences*.
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2006). Corporate social responsibility in the multinational enterprise : Strategic and institutional approaches. *Journal of international business studies*, 37, 838-849.
- Igalens, J., et Tahri, N. (2012) « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°83 p. 3-19.
- Ingham, M., De Viron, F., & Tihon, A. (2011). Proximité entre parties prenantes et alignement stratégique 1: Le cas de Triodos Belgique. *Revue française de gestion*, (4), 125-140.
- Jamali, D. (2010). The CSR of MNC subsidiaries in developing countries : global, local, substantive or diluted ? *Journal of business ethics*, 93, 181-200.
- Koleva, P., et Gherib, J. (2012) « La responsabilité sociale des entreprises en Tunisie : une lecture institutionnaliste », <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00943381>, 12/01/2021, 11h 30.
- Lamine, B., et Bambara, M. (2011) « L'ancrage territorial des entreprises dans le cadre de la RSE : Etude du Dialogue entre entreprises et collectivités locales au Sénégal », *RSE et développement local*, p. 7-12.

- Lefevre, E. (2004). *Reminiscences of a stock operator* (Vol. 175). John Wiley & Sons.
- Maymo, V., & Murat, G. (2023). *La boîte à outils du Développement durable et de la RSE-2e éd.* Dunod.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Muller, P. (2006). *Les politiques publiques* (No. 2534, p. 126). Presses universitaires de France.
- Parker, M. (2002). *Against management : Organization in the age of managerialism*.
- Pasquero, J. (2013) « *Responsabilité sociétale de l'organisation* », Presses universitaires du Québec.
- Pellerin, G. (2010). *Une étude descriptive d'un modèle de supervision en distanciel faisant appel aux TIC lors des stages réalisés dans les milieux scolaires éloignés de leur université*.
- Perez, R. (2005) « *Contribution à l'élaboration d'un cadre conceptuel d'analyse de la RSE : le concept d'effet induit* », Séminaire franco-Québécois de recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise, Paris.
- Persais, E. (2010). *RSE et GRH : quelles convergences ?* *Gestion* 2000, 27(5).
- Pestre, F. (2014). *Les stratégies de RSE locale, globale et transnationale dans l'entreprise multinationale*. *Management international*, 18, 21-41.
- Rajaonera, I., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). *Pratiques RSE dans les pays en développement : premiers résultats de terrain dans les entreprises malgaches*. *Revue Camerounaise de Management*, 26, 19-33.
- Sangue Fotso, R., & Ndjanyou, L. (2017). *Institution, territoire et responsabilité sociétale des entreprises, le cas des entreprises de téléphonie mobile au Cameroun*. *Vie & sciences de l'entreprise*, (1), 44-62.
- Schwartz, J. (1994). *Societal benefits of reducing lead exposure*. *Environmental Research*, 66(1), 105-124.
- Tounes, A., & Assala, K. (2007). *Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs Algériens*. 5^{ème} congrès international de l'académie de

- l'entrepreneuriat, Sherbrooke-Canada.
- Vachon, B., et Coallier, F. (1993) « Le développement local : théorie et pratique : réintroduire l'humain dans la logique de développement, Boucherville », Gaëtan Morin.
- Wegmann, G., Pigé, B., & Tran Vu, V. H. (2015). Représentation territorialisée de la performance. Les rapports de développement durable dans le secteur de la construction automobile et du transport aérien en Asie et en Europe. *Prospective et stratégie*, (1), 81-95.
- Wong, A., & Kiswend-Sida, U. Y. (2011). Les responsabilités sociétales des entreprises en Afrique francophone. ECLM.
- Yaméogo, U. (2007) « l'émergence de la responsabilité sociale des entreprises en Afrique : état des lieux, enjeux et perspectives », Master 2 professionnel management de la RSE : Université Paris 12, Créteil.