

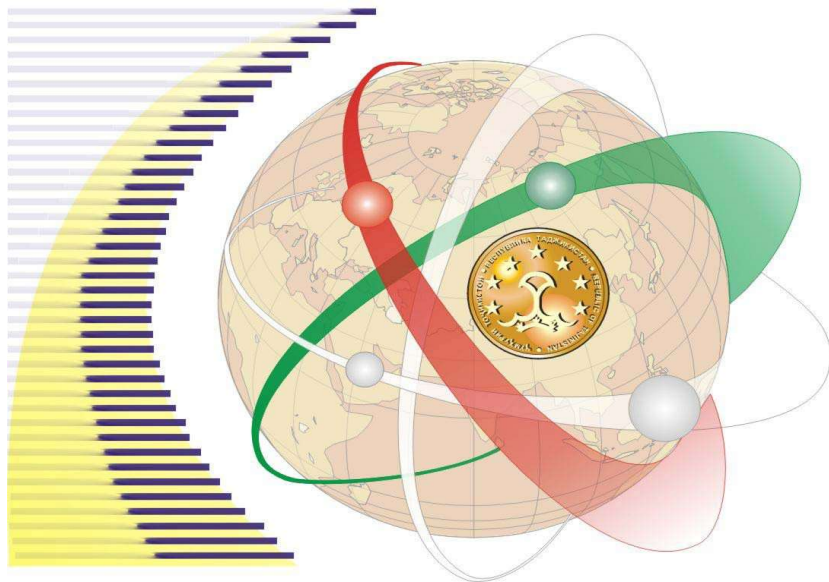


La revue scientifique  
**Les Cahiers  
du CBRST**

*La science au service de la société*

**DOSSIERS**

**Société  
Environnement  
Développement**



03 BP 1665 Tél (229) 21 32 12 63 2132 09 77

Fax : (229) 21 32 36 71

Mail : [cahiersducbrst@yahoo.fr](mailto:cahiersducbrst@yahoo.fr) ;

[cahiersducbrst@gmail.com](mailto:cahiersducbrst@gmail.com)

Site Web : <http://www.cbrst-benin.org>

---

**Directeur de Publication : Professeur** Marc T.T. KPODEKON ; **Directeur Général du CBRSI**

**Rédacteur en Chef :** SOGLO Y. Yves

**Conseiller Scientifique :** Apollinaire Guy  
MENSAH ; *Directeur de Recherche*

---

**Comité scientifique**

Pr. DARBOUX Raphael (Bénin)	Pr FAYOMI Benjamin (Bénin)
Pr. BIGOT André (Bénin)	Pr. MAKOUTODE Michel (Bénin)
Pr. AKPONA Simon (Bénin)	Pr. TCHITCHI Toussaint Y. (Bénin)
Pr. LALEYE Anatole (Bénin)	Pr. OYEDE Marc (Bénin)
Pr. HOUNNOU Gervais (Bénin)	Pr. EDORH Patrick A. (Bénin)
Pr. HOUNGBE Fabien (Bénin)	Pr CLEDJO Placide (Bénin)
Pr. Michel BOKO (Bénin)	Pr. DOMINGO Etienne (Bénin)
Pr. KOUMAKPAYI Taofiki (Bénin)	Pr. HOUNDENOU Constant (Bénin)
Pr. SAMBA KIMBATA Joseph (Congo B)	Pr. MENSAH Guy Apollinaire
Pr. GBEASSOR Messanvi (Togo)	Pr. TOSSA Joel (Bénin)
Pr. MASSOUBODJI Achille (Bénin)	Pr. SINSIN Brice (Bénin)
Pr. AFOUDA Abel (Bénin)	Pr. GBENOU Joachim (Bénin)
Pr. ZOUNGRANA Pierre Tanga (Burkina)	Pr. AZONHE Thierry (Bénin)
Pr. ATTANASO Odile (Bénin)	Pr. TCHAMIE Tiou (Togo)
Pr. JOSSE Roger (Bénin)	Pr. GBAGUIDI Fernand (Bénin)
Pr. LALEYE Anatole (Bénin)	Pr. ANIGNIKIN Sylvain (Bénin)
Pr. TOUKOUROU Fatiou (Bénin)	Pr. AHANHANZO Corneille (Bénin)
Pr. AGBOSSOU K. Euloge (Bénin)	Pr. HONTONFINDE Félix (Bénin)
Pr. SOCLO Henri (Bénin)	Pr. TOUKOUROU Fatiou (Bénin)

---

**COMITE DE LECTURE :** Prof NOUHOUAYI Albert; Prof AGBOSSOU K. Euloge ; Prof AVLESSI Félicien ; Prof CLEDJO Placide; Prof da CRUZ Maxime ; Prof DIMON Biaou Fidèle ; Prof DOMINGO Etienne ; Prof EDAH Daniel ; Prof KOUNOUHEWA Basile ; Prof MENSAH G. A. ; Prof TOSSOU Okri Pascal ; Prof YAYI Eléonore ; Dr TENTE Brice; Dr YABI Ibourahima ; Dr. Zacharie SOHOU ; Pr. JOSSE Roger ; Pr. LALEYE Anatole ; Pr. OUMOROU Madjidou ; Prof BOKO Gabriel; Prof MONGBO Roch ; Prof. SOCLO Henri ; Dr ALAMOU Eric ; Dr AZANDO E. V.; Dr DOUGNON Victorien ; Dr FOURN Elisabeth; Prof GBAGUIDI Fernand; Dr GBANGBOCHÉ A. B. ; Prof GLELE KAKAÏ Romain ; Prof TCHIBOZO Eric; Pr HONTONFINDE Félix ; Pr HOUNHOUIGAN Joseph ; Pr KPOVIESSI Salomé ; Pr OYEDE Marc ; Pr. Ag. FOLLIGAN Bénédiction ; Pr. Ag. YAO-GNANGOURA Victor ; Pr. AKPONA Simon ; Pr. ALLABI Aurel ; Pr. BIGOT André ; Pr. CHIKOU Antoine ; Pr. DARBOUX Raphael ; Pr. Fulgence AFOUDA; Pr. GBAGUIDI Fernand ; Pr. HOUNGBE Fabien ; Pr. HOUNNOU Gervais ; Prof. Ag. MOUMOUNI Hassane ; Prof AHOHOUNKPANZON Michel; Prof AINA Martin ; Prof ALLABI Aurel ; Dr BAGODO Obarè ; Dr HOUNGNIHIN Roch ; Dr GUENDEHOU Sabin ; Dr JOHNSON Christian; Dr KPOHOUE Ferdinand, Dr VISSIN Expédit; Dr GNIMADI Clément, Dr SOHOU Zacharie; Dr GBEWETOUN C. Louis; Dr AGBOKOUNOU Aristide, Dr DEGBEY Georges; Dr VIGNINOU Toussaint; Dr GIBIGAYE Mohamed; Dr YABI Fidèle; Dr OREKAN Vincent; Dr GBAGUIDI Arnauld; Dr TOKO Ismael; Dr VISSOH Sylvain; Dr HEDIBLE Sidonie, SOSSOU K. Benoît.

*Toute reproduction, même partielle de cette revue est rigoureusement interdite. Une copie ou reproduction par quelque procédé que ce soit, photographie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre, constitue une contrefaçon passible des peines prévues par la loi 84-003 du 15 mars 1984 relative à la protection du droit d'auteur en République du Bénin.*



## SOMMAIRE

1. **Consommation de stupéfiants chez les adolescents en milieu scolaire au Bénin : un état des lieux à Cotonou en 2016.....01**  
*Ferdinand M. ADOUNKPE, Luc BEHANZIN, Aurel C. ALLABI, Codjo A. KPATCHAVI*
2. **Le travail de la femme dans l'environnement socio-économique béninois : les reliques d'une tradition handicapante.....29**  
*Edouard AHO*
3. **Enjeux de requalification patrimoniale et écotouristique des villages salicoles du bas-Benin.....50**  
*Paul AKOGNI*
4. **Education des jeunes filles en post-échec scolaire au Bénin : analyse de l'expérience du Centre Claire Amitié.....65**  
*Serge Armel ATTENOUKON, Guillaume Abiodoun CHOGOLOU ODOUWO, Annanh ZOUGMORE*
5. **Nécessité de collaboration entre les enseignants et parents d'élèves pour une amélioration des rendements scolaires dans les zones urbaines d'Abomey-Calavi.....105**  
*Gabriel C. BOKO, M. Max. Stephane CHAOU*
6. **Décentralisation et accès à l'eau potable dans les villages de la commune de fada n'gourma : enjeux et perspective.....127**  
*Dramane DAHANI*
7. **la connaissance de la loi pénale : enjeux dans un contexte d'inflation législative.....147**  
*DONOU MASSOU SIMEON Pulchérie*
8. **Temporalités dans les pratiques de dépigmentation.....181**  
*Dimi Theodore DOUDOU, Tiewa Salimata SORO*



9. **Exploring the issue of marriage decline in amma darko's beyond the horizon and the housemaid.....211**  
*Celestin GBAGUIDI, Adolphe KASSIN*
10. **Contribution des infrastructures socio-communautaires au développement local dans les communes d'Avrankou, d'Akpro-Misserete et d'Adjarra.....230**  
*Germain GONZALLO, Mathieu KIKI, Sande ZANNOU*
11. **Nécessité d'une actualisation du répertoire des prix de référence pour une amélioration de la gestion de la commande publique au Benin.....257**  
*Zime Kora GOUNOU*
12. **La gestion responsable des ressources humaines, un levier de performance marketing des entreprises.....279**  
*Mariette HOUNTON*
13. **Impact de l'expansion des TIC sur la réduction de la pauvreté en Côte-d'Ivoire.....303**  
*Bassemory KONE*
14. **Cloisonnement du service public de sante à la frontière de Sèmè-Kraké (Benin-Nigeria) une contribution sociologique.....329**  
*Pierre Codjo MELIHO, Andre AINA, Codjo Adolphe KPATCHAVI*
15. **Nouvelles pratiques religieuses dans l'église catholique romaine à Cotonou : déviance ou mutation religieuse ?.....351**  
*Bruno MONTCHO*
16. **Effets structurants des Transports en commun privés des passagers et développement du commerce de rue sur l'axe routier Lomé-Kara, un maillon du corridor Lomé-Cinkassé au Togo.....386**  
*Adong Tchoou NOYOULEWA, Komla Uwolowudu AMEGNA, Damitonou NANOINI*



- 17. Système d'échanges et monétaire traditionnel dans le pays Faafouë de 1858-1898.....412**  
*Sekre Alphonse GBODJE*
- 18. La construction sociale du pouvoir des " zoxinò " au regard du genre et ses implications en milieu de pêche au sud-ouest du Benin.....436**  
*Timothee Codjo TOGBE, Emilia AZALOU TINGBE*
- 19. Forage artésien, menace ou opportunité dans la commune de Bopa au Benin.....456**  
*Dansou Pierre TOSSA, Emile Comlan BADEVOU, Roch L. MONGBO*
- 20. Prince HALL and the African american freemasonry.....481**  
*Yao Alain Darius AMOUSSOU*
- 21. La congestion routière comme signe d'échec de la gouvernance de la mobilité urbaine dans l'agglomération de Cotonou.....497**  
*Kessou Célestin LÈGBANON, Bertrand SOGBOSSI, BOCCO Michel BOKO*
- 22. Persistance des activités de concassage artisanal de granite dans la commune de Parakou en république du Benin.....519**  
*Offin Lié Rufin AKIYO*
- 23. L'identité professionnelle des éducateurs de lycées et collèges en Côte d'Ivoire.....542**  
*Kouéiwon Gaspard INANAN*
- 24. Facteurs explicatifs de la qualité perçue dans les établissements privés d'enseignement supérieur : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle..... 561**  
*Dossa Theodore MEHOBA*
- 25. Conflit entre propriétaires et locataires a Zogbadje (commune d'Abomey-Calavi, Benin, africain de l'ouest) .....600**  
*Sidonie Clarisse HEDIBLE*



- 26. On the syntax of anaphors, pronouns and r-expressions in wolof.....618**  
*TAMBA*
- 27. Recomposition des pratiques foncières locales dans le Benin méridional : cas de la commune de Zagnanado.....633**  
*Charlemagne TOMAVO*
- 28. Introduction des énergies intelligentes : cas des compteurs communicants dans les ménages à Abidjan.....676**  
*Salimata BERTE, Djané Dit Fatogoma ADOU, Etienne NTAGWIRUMUGARA*
- 29. Savoirs réels et superstitions dans le vodun.....694**  
*Cossi Zéphirin DAAVO*
- 30. Abidjan-Adjame, première occupation spatiale et organisation traditionnelle des habitants avant 1926.....716**  
*Noël Moussa GONZREU*
- 31. Echec entrepreneurial des jeunes au Benin : cas du fonds national de la promotion de l'entreprise et de l'emploi des jeunes.....739**  
*Dodzi Tagbédji ADAHA, Arnauld Gbaguidi, Pascal DAKPO*
- 32. Motivation et stratégies pour le développement des compétences chez les apprenants dans les collèges de la commune de Zè.....759**  
*Florentine Adjouavi HOUEDENOU*
- 33. Langue et recherche scientifique.....781**  
*Médard Dominique BADA*
- 34. Le management de l'inspection pédagogique en éducation physique et sportive au Cameroun.....793**  
*Modeste Ghislain ONOMO ONOMO; Victor SAÏDOU; Emmanuel BAKENA; Thomas ASSIENE*



- 
- 35. Evaluation de la prévalence de la peste des petits ruminants dans le département du zou au Bénin: cas de Bohicon, Djidja et Zogbodomey.....818**  
*Fadéby Modeste GOUISSI, Yao AKPO, Yénakpon André ALLAHIA, Souradjou OROU GOURA, Sahidou SALIFOU*
- 36. Evaluation de l'évolution de la qualité microbiologique et physico-chimique des eaux de forages dans la commune d'Abomey-Calavi au Bénin de 2017 à 2018.....839**  
*Gratien BONI, Damien D.TOFFA, F. Modeste GOUISSI, Christian R. JOHNSON*
- 37. Evaluation économique de l'adaptation aux changements climatiques dans la production du maïs au sud Bénin.....871**  
*Honorat SATOGUINA*



## LA GESTION RESPONSABLE DES RESSOURCES HUMAINES, UN LEVIER DE PERFORMANCE MARKETING DES ENTREPRISES

HOUNTON Mariette

*Enseignant-Chercheur, Faculté des Sciences Economiques et de  
Gestion ; Laboratoire de Recherche en Marketing et Bien Etre du  
Consommateur ; [gnonkon@yahoo.fr](mailto:gnonkon@yahoo.fr)*

### RESUME

*Notre objectif dans cette communication est de déterminer si la gestion responsable des ressources humaines est un levier de la performance marketing des entreprises. Au niveau des deux unités d'analyse qui ont fait l'objet de recherche, nous avons constaté que malgré la connaissance embryonnaire de la notion de responsabilité sociale et de sa démarche, leur gestion des ressources humaines est teintée des pratiques responsables. Ces pratiques selon les expériences des acteurs confrontées au corpus théorique sont un levier de la performance marketing. Cette recherche est purement qualitative et à visée exploratoire.*

**Mots Clés :** *Responsabilité sociale, Gestion Responsable de la ressource humaine, Performances Marketing, Gestion des ressources humaines*

**Responsible management of human resources, a lever of business marketing performance**

### ABSTRACT

*Our aim in this communication is to determine if the responsible management of human resources is a lever of business marketing performance. At the level of the two units of analysis that have been the subject of research, we found that despite the embryonic knowledge of the concept of social responsibility and of its*



*approach, their management of human resources is tinged responsible practices . These practices according to the experiences of the actors face the theoretical corpus are a lever of marketing performance. This research is purely qualitative and exploratory aiming.*

**Key Words:** *Social responsibility, management manager of the human resource, performance Marketing, human resources management.*

## INTRODUCTION

« La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) est l'intégration volontaire des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes. » (Commission des Communautés Européennes, 2002). L'entreprise ne travaille plus seulement pour réaliser du profit et pour la satisfaction de ses actionnaires. Elle doit désormais intégrer le bien-être de des clients, du personnel, de la société civile, des actionnaires, etc. à son développement. La prise de conscience par l'entreprise de cet ensemble de responsabilité « induit alors des changements dans les valeurs et les perspectives de ces activités. » (Dupuis, 2007). La RSE a quatre axes ou dimensions: l'axe environnemental, sociétal, économique et social. Le volet social est celle relative à la ressource humaine. Exercer sa responsabilité vis-à-vis de son personnel, c'est placer l'homme au centre de l'entreprise. (Reynaud, 2011) dans Alami(2014), La gestion de l'homme dans l'entreprise est assurée par la fonction Gestion des Ressources Humaines(GRH), qui est de plus en plus incontournable dans l'amélioration de la compétitivité et dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise. La réorientation des responsabilités de l'entreprise impose une réadaptation de cette fonction qui désormais à part ses activités traditionnelles doit renforcer" la santé, la sécurité, le développement professionnel de la ressource humaine, et la diversité de la main d'œuvre, etc. " Ramboarisata et al, 2008). La GRH qui intègre ce nouveau paradigme répond aux caractéristiques de la



Gestion Socialement Responsable de la Ressource Humaine ou Gestion Responsable de la Ressource Humaine (GRRH). Il est important de déterminer l'intérêt pour l'entreprise d'adopter ce nouveau mode de gestion de son personnel. Toute entreprise vise la satisfaction de sa clientèle. Pour qu'elle soit pérenne, elle doit suivre la logique d'Isor (2017) « développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour assurer, la satisfaction des clients. » (Cardoso 2003). La performance Marketing, est la capacité à donner de la valeur aux clients, à satisfaire au mieux la clientèle. Ainsi cette recherche ambitionne répondre à la question : La GRRH est-elle un levier de développement de la performance marketing des entreprises ? Elle a pour objectif de démontrer que la GRRH est un levier de développement de la performance Marketing de l'entreprise. Que disent les auteurs sur la théorie de : la responsabilité sociale de l'entreprise, la gestion de la ressource humaine, la gestion responsable de la ressource humaine, les pratiques de gestion responsable de la ressource humaine et la performance marketing.

## **1. LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES**

La responsabilité sociale n'est pas un phénomène nouveau. Depuis la fin du 19<sup>ème</sup> siècle, en Europe et aux Etats-Unis sont nés des mouvements paternalistes avec la sensibilisation sur le devoir des entreprises à ne plus penser seulement à la réalisation de la performance financière, mais aussi à la performance sociale. Pour Smith (2003) et Gendre (2008), Ces mouvements étaient soutenus par des dirigeants d'entreprises motivés aussi bien par un véritable désir de bien faire (l'élévation des conditions de vie des ouvriers et de leurs familles) que par leur propre intérêt comme par exemple l'augmentation de la production et la diminution des grèves et autres conflits. « C'est de ces discours que surgit le livre de Bowen qui pose les bases de la responsabilité sociale dans le monde académique » (Tchankam et Estay, 2004). Ainsi selon Badran (2011), à partir des années 1950, le thème RSE devient une



problématique centrale en sciences de gestion et donne lieu aux premières véritables tentatives de conceptualisation avec la multiplication des ouvrages et articles académiques relatifs à cette démarche. Cette multiplicité de réflexion sur la RSE donne ainsi naissance à des divergences de point de vue par rapport à son implication dans la gestion des entreprises, mais mettent aussi et surtout en lumière cette thématique. Cette démarche a été entérinée par les nombreuses assises internationales sur le développement durable telles que la convention de Rio(1992), de Johannesburg (2002), Lisbonne(2000), les différents rapports de la commission européenne et des Nations Unis et plus récemment les COP (21 à 23) qui insistent sur la participation des entreprises au développement durable donc la prise de conscience de leur responsabilité sociale et des pays à la protection de l'environnement. Ainsi, la responsabilité sociale de l'entreprise renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires de réaliser les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérés comme désirables dans notre société »Bowen(1953). Outre Bowen, plusieurs auteurs tels que Wood(1991), Carroll(1991), Ferone *et al*, 2001), ISO 26000, etc., se sont aussi penchés sur la RSE.

Pour Carroll (1991), la responsabilité sociale est la prise en compte, dans l'élaboration des politiques, dans les décisions et des actions de l'entreprise, des objectifs sociaux, des préoccupations des parties prenantes à son développement. Cette définition sera davantage développée par Ferone *et al*, (2001) pour qui la RSE « ...est aussi la reconnaissance et l'engagement de la responsabilité de l'entreprise dans les domaines variés : accidents, pollutions... turbulences sociales occasionnées par des décisions managériales, impacts civiques et éthiques de choix stratégiques ».

La RSE fait aussi la préoccupation de certaines organisations dont ISO 26000 pour qui « La responsabilité sociale de l'entreprise 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. Ainsi les aspects soutenables et éthiques de la responsabilité sociale de même que les intérêts de toutes les parties prenantes sont la prise en compte. »

Les réflexions se sont poursuivies pour l'identification des axes, de l'opérationnalisation de ce nouveau mode de gestion dans l'entreprise. Ainsi plusieurs nomenclatures ou dimensions ont été proposées. Carroll (1991) fut la première à identifier quatre types de responsabilité qu'elle hiérarchise comme suit : la responsabilité économique sans laquelle le reste ne serait qu'utopie, la responsabilité juridique ou légale, la responsabilité éthique et la responsabilité philanthropique. Cette classification a évolué et l'une des références ou guide de conduite est celui de la Global Reporting Initiative (GRI) ou les Nouvelles Régulations Economiques (NRE), 2001 en France. Elle préconise l'étude de la responsabilité sociale suivant quatre domaines à savoir :

- Le domaine environnemental qui met l'accent sur la consommation des ressources, le respect de l'environnement et les efforts de la firme,
- Le domaine social qui prend en compte les pratiques sociales au sein de l'entreprise, le respect des droits de l'homme etc.,
- L'axe économique se relie à la vision et la stratégie de la firme, la gouvernance et du système de gestion de même que ces pratiques commerciales et enfin
- Le domaine sociétal qui s'occupe des responsabilités des produits et l'éthique, les engagements envers la société civile.

Cette approche se présente comme un modèle réduit de celle de Mathieu (2006) qui est beaucoup plus explicite et qui attire l'attention sur les différentes catégories de parties prenantes reliées à



chacune des dimensions de la responsabilité sociale. La dimension étudiée dans cette recherche est celle sociale.

## **2. La gestion des ressources humaines**

« Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents » (Becker et al, 1997, in Romina2012.)  
« La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. » (Igalens, Roussel, 1998 in Tournier et Gottelmann-Duret2015)

Sibaud (2003), affirme que la GRH comprend deux dimensions :

- La dimension « management » traite les questions de contours et de missions de la
- fonction, les questions d'organisation et d'activation de la fonction.
- La dimension « ressources » traite les questions de l'acquisition, de l'entretien, de la valorisation ainsi que de l'enrichissement du capital humain.

Les activités attribuées traditionnellement à la GRH sont :

- • L'administration du personnel : La gestion administrative du personnel constitue le support et la base de la gestion du personnel. Cette dimension de la GRH recouvre l'ensemble des tâches liées aux aspects juridiques et administratifs de la fonction : la gestion des paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales, etc. ;



- la gestion des emplois : le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs la gestion des départs à la retraite ;
- la gestion des compétences : Cette partie de la GRH est peu développée dans l'administration. Il s'agit de ce qui touche à la responsabilisation, à la valorisation et à la motivation des agents. Elle recouvre les champs :
  - de la gestion collective (suivi et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences),
  - de la gestion individuelle ou individualisée (notation, évaluation, formation, mobilité fonctionnelle et géographique...).

la gestion des rémunérations et la maîtrise des coûts salariaux ;

- la politique de communication (interne/externe, ascendante/descendante) ;
- l'amélioration des conditions de travail : Ce domaine correspond à l'organisation du travail, à la répartition des tâches et des moyens, à la gestion du temps et des espaces.
- la gestion des relations sociales (négociations avec les partenaires sociaux) : C'est le domaine des relations de l'administration avec les partenaires sociaux. Il s'agit de l'organisation des élections professionnelles, de la constitution des instances paritaires, de leur convocation pour consultation mais aussi de l'organisation d'un dialogue social. Quand est-ce que cette gestion devient-elle responsable ?

### **3. La gestion responsable de la ressource humaine**

« La gestion responsable des ressources humaines (GRHH) ou responsabilité sociale de l'entreprise envers ses employés consistant, pour les entreprises, à se préoccuper des attentes de leurs salariés et des enjeux les concernant (par exemple, la santé et la sécurité, le développement professionnel, la diversité de la main d'œuvre, etc.) » (Ramboarisata et al, 2008). Parler donc de la dimension sociale de la RSE, c'est placer l'Homme au centre de l'entreprise (Reynaud, 2011 in ALAMI 2014)



L'adoption de la responsabilité sociale est généralement soit intrinsèque ou instrumentale Bon, Morlet Pensel (2013). Pour Beaupré et al(2008), la mise en valeur des caractères sociaux, de la rationalité sociale de l'entreprise se fait suivant ces deux conceptions qui sont à la base de la relation entre la GRH, et la RSE. L'intégration de la RSE dans la GRH induit une réadaptation des contours de cette gestion qui dorénavant mettra l'accent sur le bien-être, l'épanouissement du salarié au travail dans le respect des normes, mais aussi par des actions volontaires. Rendre socialement responsable la GRH implique selon Alami (op. cit), l'engagement sur des questions telles que la formation tout au long de la vie, la santé et la sécurité, l'amélioration de l'équilibre entre travail, famille et loisirs, la diversité accrue de ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrières, la participation aux bénéfices et les formules d'actionnariat.

#### **4. LES PRATIQUES DE GESTION RESPONSABLE DE LA RESSOURCE HUMAINE**

La GRRH s'inspire des normes et des directives de la responsabilité sociale. Alami (2014) a fait une synthèse des plus grandes directives, principes, normes tels que le Global Compact annoncé par le feu Koffi ANAN, Ancien Secrétaire des Nations Unies à Davos en janvier 1999 lancé en juillet 2000 à l'ONU encore appelé le pacte mondial, Les principes directeurs de l'OCDE, La Déclaration sur les multinationales de l'OIT, La commission européenne avec son plan 2011- 2014 visant à améliorer la confiance dans les entreprises de même que l'analyse des indicateurs de Beaupré et al, (op. Cit.), le concept de Personnel-Mix développé par Martory et Crozet (2008) et dégage une série de pratiques. Il identifie un ensemble de pratique que toute GRRH doit intégrer à trois niveaux de la gestion de la ressource humaine Ainsi, nous avons des pratiques en amont de l'emploi, les pratiques au cours de l'emploi et à la fin de la carrière des employés.



### **Les pratiques en amont de l'emploi :**

- L'équité en matière d'emploi
- La gestion de la diversité
- Partenariat avec des institutions d'enseignement. Etc.

### **Les pratiques pendant l'emploi :**

- L'équité en matière d'emploi
- La gestion de la diversité
- La santé et sécurité
- Le salaire équitable et avantages sociaux
- La conciliation travail/famille
- La formation et perfectionnement
- La rotation de postes et polyvalence
- Le mentorat
- La sécurité d'emploi
- La sensibilisation aux actions environnementales
- La réorganisation du travail
- La gestion des compétences
- Les projets de solidarité
- Le management participatif
- Le partage de l'information
- La reconnaissance
- La rémunération liée au rendement. Etc.

### **Les pratiques fin d'emploi l'entreprise:**

- Un régime de retraite
- L'employabilité
- Des programmes de réaffectation et de placement. Etc.

La GRRH n'est rien d'autre que « l'intégration des principes de la responsabilité sociale aux multiples pratiques de GRH à l'aide de plusieurs actions agissent sur les différentes dimensions du bien être des individus, que ce soit avant, pendant ou après l'existence du lien d'emploi. » Alami(2014).



## **5. LA PERFORMANCE MARKETING**

« La performance Marketing ou performance commerciale » ( Isor, 2017) " c'est la capacité à donner de la valeur aux clients, à satisfaire au mieux la clientèle. Pour qu'elle soit pérenne, l'entreprise doit suivre la logique d'Isor (2017) « développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour assurer, la satisfaction des clients. Cardoso 2003) ». Comme pratiques pouvant favoriser cette performance durable, elle cite le service aux clients et les conseils qui leur sont donnés (Bely et al. 2003 ; Appiah-Adu et S.Singh, 1999), le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de valeur pour le consommateur, une orientation client totale et une innovation permanente (LeeSungho et al. 2006 ; Lehu, 2005). Tsapi (1999) y ajoute des critères tels que la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'information avec les fournisseurs ; Elle y ajoute l'innovation qui apparaît comme étant un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de performance » (Rakoto, 2005).

Pour cette recherche, nous retiendrons comme indicateurs la productivité en qualité et en quantité, la qualité des services associés aux produits, les prix compétitifs. Les retombées de l'intégration de la GRRH sur la performance Marketing de l'entreprise sont révélées dans les travaux de recherches de Beaupré(2008) et Igalens (2009), Gendron et al(2008) in Alami(2014) qui mettent l'accent sur les objectifs ou les avantages pour les entreprises d'introduire la GRRH. Les travaux de Gendron 2008, confirme les résultats de Beaupré et al. (2008) et d'Igalens(2009) et va au-delà. La GRRH favorise le développement de l'image de marque de l'entreprise, l'attraction des clients, et l'amélioration de la productivité, (Beaupré et al. Igalens, Gendron et al.), de la qualité des produits (Igalens et Gendron), stimule l'innovation (Gendron et al.)



Les avantages ne sont pas que marketing. Ils sont aussi d'ordre social, c'est à dire liés aux salariés, La GRRH augmente l'engagement des salariés, leur maintien au poste Beaupré et al. (2008), le maintien de la motivation des employés. (Igalens) etc.

## **6. METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Notre recherche poursuit comme objectif: ressortir que la GRRH est un levier de développement de la performance Marketing de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif, il a fallu que nous nous immergions dans le vécu des entreprises. Afin d'interpréter les phénomènes tels que vécus par les acteurs. L'interprétativisme qui recherche la signification locale des données du sujet par les acteurs est alors la posture la mieux adaptée pour cette recherche. Il induit la recherche des significations locales données aux sujets par les acteurs. Il s'agit alors pour nous, à travers, les stratégies élaborées et les actions de gestion des ressources humaines développées par les acteurs organisationnels, à travers la signification qu'ils en donnent, à travers leurs intentions et leurs motivations et influencée par la théorie de la responsabilité sociale, d'interpréter ce que les acteurs font et disent au travers d'un corpus théorique. Cela s'insère parfaitement dans l'approche interprétative dans une perspective théorique phénoménologique visant à comprendre à quoi correspondent le concept et le mouvement dans l'évolution contemporaine de nos sociétés et de leurs activités économiques proposées par Capron et Quarel (2007) pour découvrir si la GRRH est un levier de développement de la performance Marketing des entreprises étudiées. Cette posture couplée avec l'objectif de cette recherche, nous impose une démarche qualitative. Le choix de la démarche qualitative se justifie aussi en ce sens que la recherche qualitative se présente généralement sous la forme d'une construction souple et progressive de l'objet d'étude. Elle s'ajuste aux caractéristiques et à la complexité des phénomènes humains et sociaux. Elle met en valeur la subjectivité des chercheurs et des sujets. Elle est ouverte au monde de l'expérience, de la culture et du vécu. Elle valorise l'exploration et enfin, elle élabore une



connaissance holistique de la réalité. Elle s'intéresse à une réalité spécifique et enchâssée dans un contexte. Elle étudie les phénomènes dans leur cadres naturels .Aussi, faut-il souligner que la recherche qualitative prend en compte les codes émergents de la théorie des acteurs organisationnels dans la compréhension du phénomène et la spécificité du contexte de l'étude. Wacheux(2005). Nous voulons identifier les pratiques qui frisent une GRRH, mais aussi de ressortir ces retombées sur la gestion marketing des entreprises. La méthodologie de notre recherche est qualitative mais exploratoire. Cette exploration s'est faite à travers l'étude de deux différents cas d'entreprise. L'étude de cas parait le mieux indiqué pour assurer la richesse dans la diversité des informations et plus adapté au contexte de l'étude ou la notion de la responsabilité sociale est très peu connue et débattue par les acteurs. Yin en 1989 cité par Marquet-Pondeville (2003). ne disait-il pas « que l'étude de cas est une recherche qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre ce phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes et dans laquelle de multiples sources de preuves sont utilisées. » Dans les différentes entreprises étudiées toutes les sources pouvant révéler la mise en œuvre de la GRRH ont été exploitées. Pour identifier les différentes sources, nous nous sommes portées vers les acteurs qui ont décrit leurs expériences suivant leur sens, inspirées par la phénoménologie développée par Benoit Cherre adaptée des travaux de Husserl (1859-1938) in Patton (2002). Pour eux phénoménologie repose sur l'idée que les gens décrivent les choses qu'ils vivent selon leurs expériences et à travers leurs sens.

Les entreprises qui ont fait l'objet de notre étude ont été tirées du répertoire des grandes entreprises du Bénin de l'institut National de Statistique et d'Analyse Economique (INSAE, RGe2, 2008)). Est qualifiée de grandes entreprises au Bénin, les entreprises ayant un effectif de personnel supérieur à quatre-vingt-dix-neuf avec un chiffre d'affaire supérieur à un milliard de franc CFA et présentant une division du travail (charte Nationale des petites et Moyennes entreprises et des petites et moyennes industries PME et PMI). Le



choix porté sur les grandes entreprises est motivé par le fait que la responsabilité sociale n'est pas un sujet courant au Bénin, les grandes entreprises sont formelles et à défaut de développer des actes volontaires, doivent au moins respecter les normes et règles de la république et des accords internationaux régissant l'exercice de leur activité ( les droits de l'homme par exemple), ce qui nous permet de mener notre recherche quels que soient les cas de figure. La recherche a été réalisée dans la ville de Cotonou. Cotonou est la capitale économique du Bénin. Elle regorge la plupart des entreprises et dans tous les domaines d'activités. Les deux unités d'analyses qui ont fait l'objet de la recherche, sont celle qui s'illustraient le mieux dans les actions à l'endroit de leur ressources humaines et qui le faisaient savoir à travers des campagnes de communication. Il s'agit de deux entreprises à caractère industriel et commercial évoluant dans le domaine de la cimenterie, de l'imprimerie

Comme outils de collecte d'informations, nous avons eu recours à l'observation des communications des unités d'analyse, au décryptage de la revue de la littérature sur la GRRH. Cette première phase, nous a orientées dans le choix de notre problématique. Ensuite, nous avons observé les interactions entre les acteurs dans leur lieu de travail, le lieu de travail. Les résultats de ces différentes observations ont été confrontés à la théorie pour en sortir un guide d'entretien. Pour bien cerner, les pratiques GRRH et leur retombées, nous avons jugé utile de rechercher la signification que les acteurs donnent à la notion de RSE. Ainsi le guide porte sur :

- la signification de la responsabilité sociale,
- la pratiques GRRH
- les retombées de cette gestion sur la gestion marketing de l'entreprise.

Des entretiens semi directifs de 1h30' en moyen et par acteur ont été menés. Les entretiens dans leur ensemble ont été dynamiques car ce sont les acteurs mêmes qui en donnent l'orientation selon les réponses servies aux différentes préoccupations. Les entretiens ont été enregistrés, transcrit, interprétés et les résultats présentés sous



formes de verbatim. Les interprétations des résultats ont été effectuées suivant les travaux synthèses d'Alami (2014) sur les pratiques de GRRH, ceux de Beaupré (2008) et Igalens (2009), Gendron et al (2008), les questions fondamentales des normes iso 26000, les axes de la RSE de Carroll (1991) et les définitions de la RSE. Les résultats sont présentés sous formes de verbatim. Les unités d'analyses ayant fait l'objet de notre recherche sont les suivantes :

- L'entreprise "A" est une entreprise de production et de commercialisation de ciments. Ces produits sont essentiellement commercialisés au Bénin. Son site de production et son siège social sont à Cotonou au quartier Xwlacodji en pleine zone commerciale. Elle a été créée le 12 juillet 1967. L'occupation de ce site a été déclarée anticonstitutionnelle par la décision DCC09- 048 du 24 mars 2009 de la cour constitutionnelle. A la cimenterie les entretiens ont été menés avec le chef personnel, le chef service hygiène et assainissement, le chef service commercial et un représentant du personnel.
- L'entreprise B : Partie d'une activité de prestation de service en multiplication de document (photocopie), l'entreprise "B" s'est transformée en un groupe de huit (8) filiales de différents domaines à savoir : L'imprimerie, l'automobile, le transport, l'agriculture, la distribution, les technologies de l'information et de la communication, les bâtiments et travaux publics, l'édition et l'agro business. Elle est une société anonyme, créée en 1986. Le PDG est le fondateur, propriétaire et le seul actionnaire du groupe. L'ambition du PDG est de construire un empire dans le monde des affaires en Afrique de l'ouest et plus particulièrement au Bénin. Sa vision se décline en quatre piliers:
  - le développement de l'Afrique par les africains,
  - la valorisation des ressources humaines,
  - une entreprise citoyenne au service des populations,



Les valeurs sur lesquelles se fondent les actions du groupe sont : l'engagement, la loyauté, l'intégrité, la disponibilité. Le niveau d'analyse choisi est l'imprimerie qui est la locomotive du groupe. Les discussions ont été menées avec le directeur adjoint, le chef personnel, le chef service hygiène et assainissement et syndicaliste, le chef service commercial, le directeur financier, un agent. Le choix des acteurs est fait pour confronter les informations en vue de nous assurer de leur qualité. Aussi pour valider nos résultats, nous avons utilisé les indications visuelles des pratiques responsables comme les plans d'urgences affichés les matériels de secours, contre les incendies, les affiches de sensibilisation des agents sur leur droit, la présence d'agent ayant eu des accidents professionnelles suivis d'invalidités partiels qui sont redéployés à d'autres postes etc.

## 7. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Cette rubrique est organisée par question. A la question : Quelle signification les acteurs donnent-ils à la notion de responsabilité sociale des entreprises ?, l'interprétation des informations a été faite suivant les questions fondamentales des normes iso 26000, les axes de la RSE et les définitions de la RSE.

### 7.1. La signification de la RSE

L'entreprise "A" associe à ce volet celui relatif à la prise en compte des nuisances environnementales. Le responsable n°2 l'affirme ainsi « (...) D'un autre côté, la société se sent aussi responsable pour les nuisances environnementales causées aux groupes voisins(...). Mais cette responsabilité est partielle pas totale. » Il la définit comme « (...) la conscience du fait des implications de la présence de l'entreprise. »

Dans l'entreprise "B", la responsabilité sociale revêt quatre volets. Elle intègre à part le volet social, environnementale tournée vers la protection de l'environnement et non les actions à postériori et sociétal, le respect des engagements envers les clients. L'accent est



d'abord mis sur le respect des normes. Pour le responsable n° 1 de l'entreprise "B", « *c'est l'exercice des activités dans le respect des normes et au-delà sur le plan économique, social, sociétal, environnemental* »

## 7.2. Discussion

Les dimensions révélées objet du codage varient d'une entreprise à l'autre. C'est la traduction d'une diversité de compréhension de cette notion. Elle n'est pas alors partagée et maîtrisée par tous les membres de l'entreprise. Il faut noter que parfois dans la même entreprise la compréhension varie d'un individu à l'autre. La connaissance de la RSE paraît encore très faible au niveau des entreprises objet de la présente recherche. Chacune des entreprises se fait une idée de la notion : idée qui selon le cas tourne autour de un, de deux, ou des quatre axes de la responsabilité sociale. Il y a alors une insuffisance d'information sur la notion et sa démarche. Face aux difficultés des personnes interrogées à nous ressortir les pratiques de GRRH, nous leurs avons demandé de nous parler de leurs pratiques de gestion des ressources humaines pour y extraire celles responsables.

## 7.3. Les pratiques de GRRH

Les discours sur la gouvernance sociale des entreprises sont présentés dans des tableaux.

### 7.3.1. La gouvernance sociale de l'entreprise A

Dans l'entreprise "A", le personnel est géré suivant les recommandations du droit de l'homme, le droit du travail et un accord d'établissement qui a été signé entre l'entreprise et son personnel. Le cadre juridique pour une bonne gestion des ressources humaines existe mais n'est pas toujours respecté surtout en matière de licenciement, de la gestion de la carrière en thème d'avancement, des plaintes et de la promotion ou de nomination à un poste, le



recrutement. La gestion et les plans de carrière, la formation tout au long de la vie sont inexistantes. On remarque aussi que l'entreprise assure la sécurité du travail de ses employés par des contrats dûment signés. La sécurité au travail est très présente et ceux suivant plusieurs axes : la prévention des maladies et accidents de travail par la création d'un « Comité Hygiène et Santé », un service hygiène, santé et environnement qui veille à la sécurité, et à la santé des employés. A travers ce service, elle met à leur disposition des équipements de protection, une combinaison de bonne qualité. Il y a aussi des sensibilisations sur les maladies professionnelles. Elle opérationnalise un plan d'urgence non encore documenté; le suivi sanitaire qui regroupe la déclaration à la CNSS, la souscription à un contrat d'assurance maladie, la mise sur pied d'une infirmerie. Pour les motiver, elle leur offre certains avantages discrétionnaires. Le personnel participe à la prise de décision par le biais de ses représentants. Beaucoup d'actions discrétionnaires sont développées à l'endroit du personnel pour leur motivation.

### ***7.3.2. La gouvernance sociale de l'entreprise B***

L'entreprise B est dans un processus d'amélioration continue et volontaire de la ressource humaine, qui révèle des aspects socialement responsable. Une sécurité de l'emploi non seulement liée au contrat signé mais aussi à la personne du PDG, qui recherche avant tout à donner une seconde chance aux employées. La discrimination est inexistante. La santé et la sécurité du personnel au travail est assurée au-delà des prescriptions. Le personnel est formé seulement pour renforcer sa capacité d'intervention dans l'entreprise et non pour sa réinsertion probable après son départ de l'entreprise. Le personnel est motivé et est prêt à donner le meilleur de lui-même. Cette stratégie de motivation a besoin d'être étudiée pour éviter que la stimulation induit s'émousse trop vite. Bien des aspects comme la mise en place d'un système formel d'hygiène, de santé de même que la mesure d'urgence doivent être revus, de même que le respect effectif des règles pour que le personnel jouisse à bonne date de ses avantages.



## CONCLUSION

On note au niveau des deux unités d'analyse une connaissance partielle de la notion. Une connaissance parcellaire de la notion et une méconnaissance de la démarche, de la méthodologie d'insertion et de mise en œuvre. Les pratiques développées le sont pour le respect de certaines normes de gestion dans un environnement sans un réel contrôle ou du fait de recrutement de personnel de plus en plus formé et connaissant leur droit. Les actions de motivations surtout dans l'entreprise A et celles liées à la santé, la sécurité au travail dans l'entreprise B, sont des actions discrétionnaires dues aux caractères personnels des dirigeants. Les deux unités d'analyse étudiées présentent des fibres la GRRH. L'amélioration des conditions de travail ont permis à l'entreprise "A", de maintenir ses employés au travail par la réduction des taux d'accidents, de fréquentation de l'infirmerie. Il y a une réduction des coûts du personnel donc de production. Les actions de motivation **ont favorisé une augmentation de la productivité en qualité et en quantité**. Cette affirmation est soutenue par les propos suivants :

« (...) le ciment est un produit dont le prix est fixé et contrôlé par l'Etat. Les trois cimenteries réunies produisent à ce jour un million trois cent mille tonnes, une production encore très insuffisante pour satisfaire les besoins locaux. Homme responsable<sup>1</sup>, entreprise "A", entretien octobre 2012 »

« Nous nous comparons chaque année par rapport à nous-mêmes, par rapport à l'année dernière, Exactly, nous avons fait, depuis 2011, nous ne cessons de faire les meilleurs chiffres en termes de production, en termes de baisse des accidents, en termes de taux de fréquentation de l'infirmerie. Ce qui pour nous sont des indicateurs.».

« Rien ne vaut un personnel motivé en 2011, on a comblé notre déficit de production enregistrée depuis des années. En 2012, nous avons battu notre propre record. Homme responsable, entreprise "A", entretien octobre 2012 »

En matière de performance Marketing, l'augmentation de la productivité a amélioré la disponibilité du produit sur le marché et



les investissements en équipement de transport pour le rapprochement des produits des consommateurs. Aussi les actions à l'endroit du personnel ont amélioré l'image de la structure ternie par le polinique lié à sa position anticonstitutionnelle et les nuisances causées à la population comme le témoignent les travaux de Swaen, Chumpitaz (2008). « Les initiatives RSE prises dans le sens de la sauvegarde des intérêts des clients et de son bien être lorsqu'elles sont diffusées, ne laissent jamais les clients indifférents. De plus l'éthique perçue de l'entreprise facilite le développement des relations de confiance, basées sur l'honnêteté des partenaires à la relation et la croyance des discours et des actions de l'autre, au-delà des arrangements contractuels et des lois.»

Au niveau de l'entreprise B, la GRRH a rendu le personnel plus sensible à ses devoirs, donc une meilleure implication dans le processus de production avec l'amélioration de la productivité, la réduction des défauts, la réduction des pannes des équipements, la réduction de l'absentéisme.

« C'est clair ce qu'il faut rechercher au niveau du personnel, c'est la motivation. Lorsqu'ils sont motivés ils travaillent davantage à deux niveaux. Ils travaillent pour faire sortir des quantités plus importantes qu'avant. Vous gagnez en quantité et ils travaillent bien. Vous avez moins de défaut, moins de malfaçon. Vous gagnez doublement en qualité et en quantité. Aussi conservent-ils mieux le matériel de travail. Vous avez moins de panne. » . Homme responsable1, entreprise entretien octobre 2013.

« Il y a quelques huit (8) mois passés, lorsqu'on avait commencé à récupérer et juste à reconduire l'ancien processus de travail, on avait eu un taux de retard vertigineux, les gens venaient en retard et on y est même allé par la manière ancienne de demande d'explication comme sanction etc. mais ça n'a pas changé grande chose. Avec, l'inspiration ISO. On a dit qu'on laisse tomber ça. On a appelé les gens, on les a sensibilisé, on les a écouté. Avant, le taux le plus faible, c'est quatre (4) retards par mois/personne ; il y en avait qui était à dix (10) ou avec des cumuls de vingt (20) retards. Ce mois de septembre, celui qui a le plus grand taux de retard est à un (1) par



mois. Les sorties anarchiques étaient folles, on sortait de tous les côtés c'était un véritable marché. Homme responsable<sup>2</sup>, entreprise "B", entretien octobre 2012 »

La performance Marketing a connu une amélioration par la mise à disposition des produits de qualité en quantité suffisante à des prix compétitif grâce à la réduction des coûts de production. Il y a aussi un renforcement de l'image que de la notoriété de l'entreprise et une préférence des produits de l'entreprise par rapport à ceux de la concurrence.

L'expérience de gestion des ressources humaines des acteurs de ces deux unités d'analyses, rapprochée du corpus théorique, permet d'affirmer que la GRRH est un levier de performance marketing.

Au total, si l'objectif ultime du marketing est de générer un lien fort entre le consommateur et la marque et que le principal ingrédient de ce lien est la confiance, la RSE est donc un ultime outil pour créer et asseoir une relation de confiance entre l'entreprise et sa clientèle. Swaen, Chumpitaz (2008). Elle transforme le personnel en un vrai partenaire de l'entreprise soucieux de son devenir.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Alami H. (2014), La responsabilité sociale des entreprises et gestion des ressources humaines:
2. Vers de nouvelles pratiques innovantes et responsables : Proposition d'un modèle conceptuel
3. Laboratoire d'Études et de Recherches en Sciences Économiques et de Management
4. Université Chouaib Doukkali
5. Appiah-Adu K. and Singh S., Marketing Culture and Performance in UK Service Firms. *Service Industries Journal*, 1999, vol.19 Issue 1, p. 152-170.
6. Badran J. (2011). La présentation des exigences de profitabilité, de responsabilité sociale et de leur articulation dans les messages des dirigeants. Le cas Carrefour, *Thèse soutenue à Université Paris Est Créteil-Val De Marne*



7. Beaupré D., Cloutier J., Gendron C., Jimenez A., Morin D., Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, *Revue internationale de psychosociologie*, 2008, Editions ESKA, p. 77-140
8. Becker, B.E., M.A. Huselid, P.S. Pickus et M.F. Spratt (1997), « HR as a Source of
9. Shareholder Value- Research and Recommendations », *Human Resource Management*,
10. vol. 36, no 1, p. 39-47.
11. Bely J., Boulnois J.-L. et Rao J.(2003), Aligner action et stratégie grâce à la supra-mesure. *L'expansion Management Review*, n° 111, Décembre, p. 90-96.
12. Bon, V., Morlet, D. & Pensel, J.C. (Mars 2013). Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative, Brest 10ème congrès ADERSE
13. Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Ed. Harper and Brothers, New York, 150 p
14. Capron, M. & Quairel -Lanoizelee, F. (2007).La responsabilité sociale d'entreprise, *Paris : Editions la Découverte*
15. Carroll, A. B.(1991 July/ August). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational Stakeholders, *Business Horizons*, 39-48.
16. Communauté Européenne(2002). Communication de la commission Bruxelles. COM(2002) 347 final d'entreprise en matière de développement durable ? *Communication à la conférence de l'AIMS*, Angers.
17. Dupuis, J. (2007). Le management responsable comme modèle de gestion de l'obsolescence morale. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223,(1), 131-135. doi:10.3917/rsg.223.0131.
18. Ferone *et al*, 2001), Ferone, G., D'Arcimoles, C., Bello, P., Sassenou N. (2001). *Le Développement Durable*, Éd. d'Organisation
19. Gendre-Aegerter, D. 2008. la perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale :une approche par la cartographie cognitive ,*Université de Fribourg (Suisse)*.



20. Gendron-Aegerter D. (2008) : « la perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », Thèse soutenue à la faculté des sciences économiques et sociales de l'université de Fribourg, Suisse.
21. Gendron C., Beaupré D., Cloutier., Jiménez A. Et Morin D. (2008) : « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ». revue Internationale de psychologie. Vol XIV, n°2, pp77-140
22. Global Reporting Initiative (GRI) ou les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) ,2001 en France Gendron-Aegerter D. (2008) : « la perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive », Thèse soutenue à la faculté des sciences économiques et sociales de l'université de Fribourg, Suisse.
23. Igalens J., Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26000, Management & Avenir, 2009, p. 91 à 104
24. Igalens J., Roussel, P. (1998). Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines,
25. Paris: Editions Economica, collection Recherche en Gestion.
26. Issor Z. (2017), « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », Projectics / Proyética / Projectique 2017/2 (n°17), p. 93-103.DOI 10.3917/proj.017.0093
27. Lee Sungho , Kim S. Yoon S., Kang J-W 2006 ; The Integrated Effects of Market-oriented Culture and Marketing Strategy on Firm Performance *in* Journal of Strategic Marketing 14(3):245-261
28. Lehu J-( 2005), Les sources de la performance marketing chez Procter & Gamble. Revue Décisions Marketing, n° 40, Octobre-Décembre 2005, p. 17-30.
29. Marquet-Pondeville S. (2003), Le contrôle de gestion environnemental, Thèse de doctorat en sciences de gestion, UCL Presses Universitaires de Louvain.
30. Martory B. et D. Crozet, (2008), *La gestion des ressources humaines : pilotage social et*
31. *performances*, Dunod : Paris.



32. Mathieu, A. (2006). Le développement durable : une nouvelle façon d'organiser l'entreprise, *Gestion 2000*
33. Nouvelles Régulations Economiques en matière de RSE(2001) : Critères et indicateurs imposées par la loi NRE.
34. Organisation internationale de normalisation (ISO), (2010). *Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Genève, ISO, 127 p. (Norme internationale ISO 26000).
35. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd edition. Sage Publications, Inc
36. Ramboarisata L., De Serres A., Gendron C. « Gestion responsable des ressources humaines : ... pratique », *Revue internationale de psychosociologie* 2008/33 (Vol. XIV), p.
37. REYNAUD E. (2011), « Le développement durable au cœur de l'entreprise marketing, RH, finance, stratégie... : des pistes concrètes pour lancer la démarche », Paris, Dunod
38. Romina G. (2012) « L'influence sur la productivité du travail d'une gestion socialement responsable des ressources humaines : l'analyse du cas de la formation par genre » *Humanisme et Entreprise* 2012/4 (n° 309) P 37-60
39. SIBAUD, B. (2003). « Discours et pratiques de GRH : conformité ou innovation ». *Revue internationale des relations de travail*, 20 pages
40. Smith N. C., 2003 *Corporate Social Responsibility: Whether or How?* *California Management review*, Vol 25, n°4
41. Swaen, V. et Chumpitaz, C. R. (2008). L'impact de la responsabilité sociétale de l'entreprise sur la confiance des consommateurs, *Recherche et Applications en marketing* 23(4).
42. Rakoto H., Clermont P., Geneste L.(2005), Proposition d'une architecture de retour d'expérience pour la gestion des connaissances dans les processus industriels. *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 24, n° 1, p. 19-31.
43. Tchankam, J-P. & Estay, C. (2004). La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise, *Revue gestion 2000*, 2.
44. Tournier B., et Gottelmann-Duret G., (2015) *Concepts de la gestion des ressources humaines et planification prévisionnelle*



l'UNESCO/Institut International de Planification de l'Education (IIPE)

45. Tsapi V.( 1999) La performance des relais commerciaux en équipements industriels dans les PVD : Une analyse au regard de la théorie de l'agence. *Revue Française de Marketing*, , n° 173-174, 3/4, p. 169-190.
46. Wacheux, F. (2005), *Management des ressources humaines ; méthodes de recherche*, édition De Boeck
47. Wood, D. J., (1991), "Corporate Social Performance Revisited", *Academy of Management Journal*, 16, 691-718
48. Yin, R.K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park: Sage