



Perception des pratiques de la RSE dans le secteur bancaire au Bénin

Saharou LANDOZI¹ et Cossi Emmanuel HOUNKOU²

¹ Docteur en Sciences de Gestion, Université d'Abomey-Calavi (Bénin), Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

² Professeur Titulaire, Université d'Abomey-Calavi (Bénin), Laboratoire de Recherche sur les Performances et Développement des Organisations (LARPEDO)

Résumé : Cette recherche essaie d'analyser les déterminants de la RSE au sein des banques au Bénin. Nous avons utilisé une approche méthodologique qualitative complétée par une étude de cas. Nous avons sélectionné quatre (04) banques au Bénin pour y mener nos entretiens sur les pratiques de RSE. Les entretiens ont duré en moyenne quarante-cinq (45) minutes avec les directeurs de banque (chefs d'agence, directeurs des ressources humaines ou responsables de la stratégie RSE). Le guide d'entretien a fourni des informations sur la nature des pratiques de RSE et les perceptions des employés qui ont été analysées. Les résultats de notre recherche montrent que les pratiques RSE adoptées par les banques améliorent plus leurs relations avec l'environnement local (55,2%) puisqu'elle investit plus dans les manifestations culturelles. 10,3% du personnel interviewé affirment plutôt que ce sont les relations avec les partenaires sociaux, adhésion et motivation des employés, performances améliorées qui sont des apports positifs des pratiques RSE adoptées par la structure. Les résultats ont révélé qu'au niveau des réclamations, seulement (3,4%) pensent que la structure enregistre moins de réclamations avec les partenaires commerciaux.

Mots-clés : Perception ; RSE ; Banque ; Bénin

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.7834027>

Published in: Volume 2 Issue 2



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Le concept de RSE est peu documenté en Afrique bien que la littérature est florissante sur la thématique. Les auteurs se sont intéressés récemment sur la RSE. McNeely et al. (2017) ont mené une étude sur les avantages économiques de la mise en place de programmes de santé et de sécurité au travail dans les entreprises, démontrant ainsi que la RSE peut être bénéfique pour les entreprises à la fois sur le plan économique et social. Grayson et Henriques (2019) ont proposé une nouvelle approche de la RSE, appelée "CSR 2.0", qui met l'accent sur l'importance de l'engagement des parties prenantes dans la prise de décision de l'entreprise. Orlitzky et al. (2021) ont réalisé une étude qui remet en question l'idée selon

laquelle les entreprises qui intègrent la RSE dans leur stratégie sont nécessairement plus performantes financièrement que les entreprises qui ne le font pas, suggérant que cela dépend du contexte et des objectifs spécifiques de chaque entreprise. Pour Prado et Vieira (2021), elles ont étudié l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la RSE, soulignant l'importance pour les entreprises de se concentrer sur la sécurité et le bien-être des employés, ainsi que sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la durabilité environnementale. Avec la popularisation du concept de développement durable, ceci peut être relativisé compte tenu des engagements de l'entreprise dans les différents domaines RSE. Dans les pays en développement comme le Bénin, la montée des préoccupations sociales liées à une généralisation de la pauvreté et des inégalités, l'insuffisance des ressources publiques expliquant le quasi-désengagement de l'Etat, et l'engagement croissant des associations et ONG dans le développement économique et social reposent l'importance de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise africaine et béninoise en particulier.

Dans ce contexte, sous la pression des Parties Prenantes (PP), les entreprises s'interrogent de plus en plus sur leurs rôles et responsabilités de même que les conséquences de leurs actions et décisions sur leur performance globale. C'est la source de l'émergence d'un nouvel environnement socio-politique, économique et culturel qui suggère un repositionnement des entreprises. La mise en œuvre d'une RSE, certes adaptée au contexte culturel, reste donc une opportunité comme l'attestent les pratiques de quelques entreprises au Bénin. Ainsi, dans la plupart des pays de l'Afrique sub-saharienne, le déploiement de la RSE n'est pas repérable au Bénin, aussi bien dans les activités économiques que dans les décisions des entreprises. Si les pratiques RSE restent volontaires, il existe aussi un ensemble de dispositions institutionnelles et réglementaires pour leur encadrement et leur promotion (Houkou, 2016). Une revue documentaire au niveau national permet de constater une quasi-absence de textes législatifs spécifiques à la RSE.

Cependant, dans les domaines connexes comme la protection et l'évaluation environnementales, il existe bien un ensemble plus ou moins harmonisé de textes et lois qui permettent de traiter indirectement du sujet. Si la dimension environnementale de la RSE s'en trouve prise en compte partiellement, il n'en est pas de même pour la dimension sociale. En effet, RSE est de plus en plus ancré dans les frontières entre les entreprises et la société. Elle est donc façonnée à la fois par le contexte social, souvent incarné par les acteurs institutionnels et la société civile, et par les pratiques et les décisions des entreprises à l'égard de ces mêmes acteurs. Les dynamiques institutionnelles, les dispositions organisationnelles et les jeux de pouvoir spécifiques au contexte peuvent influencer la diffusion de la RSE et le type de pratiques adoptées par les entreprises. Constituées de grandes entreprises, les banques ont un impact prépondérant sur le tissu économique. En ce qui concerne les banques, il s'agit généralement de grandes entreprises qui ont un fort impact sur le tissu économique. Leur activité les place au centre des conséquences sociales et environnementales des activités des entreprises qu'elles soutiennent. Fahd, (2009) affirme que le secteur bancaire se caractérise par la nature des relations avec ses clients, qui sont essentiellement basées sur la confiance, contribuant à établir ou à restaurer sa bonne réputation auprès du public. La crise financière de 2008 a mis en évidence la faillite des banques et, à la crise du crédit, s'est ajoutée celle de la confiance.

En conséquence, l'image des banques s'est considérablement détériorée, notamment avec des pratiques de bonus et d'obligations parfois inégalement répartis, voire de manière corrompue, ce qui a accru le malaise dans ce secteur auprès des clients. La vision négative que les consommateurs ont du secteur bancaire est le résultat d'une représentation sociale de l'argent. Au-delà de cette dégradation d'image, c'est la raison même de l'utilité de la banque qui est remise en cause et qui confirmerait ce qu'un philosophe observait dans les années 2000 à avoir que la politique n'est pas là pour rendre les gens heureux. Elle existe pour combattre le malheur et elle seule, à l'échelle d'un pays ou du monde, peut le

faire efficacement (Comte-Sponville, 2004). Le secteur a compris cette préoccupation et y a répondu par une stratégie de transparence et de communication, notamment par le biais de la RSE. C'est pourquoi l'on se pose la question de savoir quelles sont les pratiques de RSE au sein des banques au Bénin ? Ainsi notre recherche se focalise sur une analyse des pratiques de RSE au sein des banques au Bénin. Pour le développement proprement dit de cet objectif, nous présentons ainsi, la revue littéraire, une approche méthodologique qui consiste dans un premier temps à analyser les objectifs des mesures prises par les participants de la banque, qui ont été confrontés à la réalité du terrain, sur la base d'un questionnaire, et enfin les résultats et leurs discussions.

2. Revue de littérature

2.1 Concept de la RSE

Le concept de RSE a une histoire déjà longue, qui a pris naissance aux Etats-Unis, pour se disséminer géographiquement, et s'enrichir de nouveaux défis que présente la société contemporaine. Le changement social l'a rendu indispensable, c'est pourquoi il représente une forme nouvelle de modernité en gestion. C'est aussi un paradigme complet dont seule un inventaire historique peut nous révéler la richesse (Pasquero, 2005). Ainsi donc nous pouvons définir la Responsabilité Sociale des Entreprises étant un indicateur qui permet de savoir si une entreprise répond efficacement aux demandes des différentes parties prenantes à partir des aspects socio-économiques et environnementaux. Ainsi pour une entreprise, répondre aux attentes des parties prenantes contribuera à rétablir la confiance et à améliorer la rentabilité financière. Par conséquent, les entreprises qui veulent assurer la durabilité doivent nécessairement se fonder sur les résultats financiers, mais ne doivent pas ignorer ou négliger les avantages sociaux, c'est-à-dire adopter une approche sociale (Noubbigh et al, 2014).

Depuis l'Antiquité, les activités économiques ont toujours été menées dans des relations de tensions avec les sociétés humaines, les relations entre deux pôles extrêmes : le pillage des ressources naturelles et humaines et la contribution à la satisfaction des besoins de la population (Capron et Quairel-Lanoiezé, 2007). Pire, les effets prédateurs de l'activité économique vont effacer les ressources dont elle a besoin pour assurer sa viabilité et sa durabilité ; en d'autres termes, il existe une tension entre le besoin de production et la supportabilité des risques associés à la production de biens (Capron et Quairel-Lanoiezé, 2007). Selon la période, la réglementation de ces relations est plus ou moins bien assumée. Ainsi, la responsabilité sociale de l'entreprise peut être considérée comme un élément de la réglementation de la relation entre l'entreprise et la société ou résultant de l'équilibre des pouvoirs entre les parties concernées et la société. Elle peut également être vue en termes d'environnement culturel dans lequel elle doit s'adapter, ou elle peut être le résultat de négociations entre l'entreprise et la société sur les valeurs et les problèmes sociaux (Gond et Igalens, 2008). La responsabilité sociale de l'entreprise a été forgée aux États-Unis dans les années 1950 par des auteurs américains sur la base de considérations éthiques et religieuses (Capron et Quairel-Lanoieze, 2007).

La paternité du concept, cependant, est attribuée académiquement aux États-Unis et à la communauté universitaire de Bowen (1953), une université américaine qui, il y a un demi-siècle, a écrit un livre qui, à la demande des autorités religieuses, a été conçu pour « attirer l'attention des entrepreneurs sur des valeurs significatives de notre société ». L'émergence du terme « corporate social responsibility », dont provient la « responsabilité sociale des entreprises » apparaît comme une vision qui met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec une approche corrective à l'égard des défauts du système, et réparatrice des abus. Dans son expression et dans le sens actuel, la RSE est essentiellement liée au contexte nord-américain après la Seconde Guerre mondiale (Charles et Hill, 2004). Le livre de Bowen de 1953 « The Social Responsibilities of the Businessman » marque le début de la recherche sur ce concept (Caroll, 1999 ; Acquier et Gond, 2005 ; Locket et coll., 2006 ;

Windsor, 2006). Selon Acquier et Gond (2005), cette œuvre a ensuite été critiquée par son propre auteur (Bowen, 1978) pour sa nature idéaliste et normative, qui fait référence à deux principes. Le premier qui correspond aux orientations et aux valeurs voulues par la société. Le second implique que la prise en compte des problèmes sociaux et des valeurs de l'entreprise doit être volontaire.

Si Bowen est reconnu dans la littérature comme le père de la RSE, Carroll (1999) souligne que les idées exprimées dans son livre ne sont pas nées ex nihilo. Selon Carroll, des traces des idées de Bowen peuvent être trouvées dans certains essais dans la littérature de gestion des années 1930 et 1940. Quant à Acquier et Gond (2005), ils soulignent dans leur livre que, l'auteur a formalisé des idées « modernes » dans le contexte nord-américain de l'époque. Ils ont trouvé des traces de l'éthique protestante dans l'œuvre de Bowen, comme Weber l'a décrit, et faisait partie intégrante de la culture américaine. La RSE est ainsi devenue un sujet de recherche au début de l'émergence d'un nouvel espace académique, à savoir le courant « Business and Society », qui s'intéresse à la relation entre l'entreprise et son environnement sociétal (Acquier et Gond, 2005). De nombreux chercheurs s'identifieront à ce courant de pensée (Mc Guire, 1960, Steiner, 1971 ; Carroll, 1991 ; 1999 ; Wood, 1991). Après avoir occupé les chercheurs américains (Davis, 1973 ; Carroll, 1979, Aupperle et Coll, 1985) et suscité quelques controverses d'académiciens libéraux (Levitt, 1958 ; Friedman, 1970), la recherche sur la RSE va diminuer en intensité à partir du milieu des années 1980 et se tourner vers d'autres concepts tels que la citoyenneté d'entreprise et l'approche des parties prenantes (Carroll, 1999). À travers le développement du concept et les différentes définitions de la RSE, Madrakhimova (2013) retrace l'histoire de la RSE.

2.2 Approche théorique

Notre recherche rime avec plusieurs théories mais nous mettons l'accent sur celle des parties prenantes. La théorie des parties prenantes est une théorie de la gestion qui suggère qu'une entreprise doit prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes affectées par ses activités, et non seulement ceux des actionnaires. Cette théorie a été développée par plusieurs auteurs au fil du temps, mais le travail le plus influent est celui d'Edward Freeman.

Freeman (1984) a proposé que les entreprises devraient considérer un éventail de parties prenantes dans la prise de décision, y compris les employés, les clients, les fournisseurs, les investisseurs, les communautés locales, l'environnement et l'Etat. Selon Freeman, ces parties prenantes ont un intérêt légitime dans le succès de l'entreprise, et l'entreprise a une responsabilité envers elles. L'approche de Freeman a été popularisée en 1988 lorsque lui et Gilbert ont publié un article intitulé "Corporate Strategy and the Search for Ethics". Dans leurs travaux, Freeman et Gilbert (1988) ont mis en évidence les avantages de la prise en compte des parties prenantes dans la stratégie d'entreprise, y compris la réduction des risques, l'amélioration de la réputation, l'augmentation de la satisfaction des employés et des clients, et l'amélioration de la rentabilité à long terme.

Depuis lors, la théorie des parties prenantes a été développée et affinée par d'autres auteurs, tels que Donaldson et Preston, qui ont publié un article intitulé "The Stakeholder Theory of the Corporation" en 1995. Dans cet article, Donaldson et Preston ont souligné l'importance de considérer les parties prenantes comme ayant des intérêts différents et parfois contradictoires, et ont proposé un modèle pour équilibrer ces intérêts. Aujourd'hui, la théorie des parties prenantes est largement acceptée dans le monde des affaires et est devenue une norme pour de nombreuses entreprises soucieuses de leur responsabilité sociale et environnementale. Un élément fondamental de la RSE est la théorie des parties prenantes, dans le système ouvert dans lequel les organisations interagissent avec la société ; les différents groupes avec l'ensemble de leurs besoins, attentes et exigences personnifient chaque interaction. Les programmes de la RSE sont ou doivent être adaptés à ces besoins de manière stratégique (Rodolfo, 2012).

2.3 Pratiques de la RSE : une exigence pour les banques

La clarification de l'effet des pratiques RSE a été une préoccupation majeure dans le champ d'étude sur les relations entre l'entreprise et la société. Il n'est donc pas surprenant que les travaux empiriques sur cette question aient été très nombreux. La synthèse de la littérature recense cent vingt-deux (122) études publiées entre 1971 et 2001, avec un rythme de parution qui s'est accéléré récemment (35 études entre 1997 et 2001), et jusqu'en (2007), on recense cent soixante (160) études empiriques sur ce sujet. La démarche RSE pour les entreprises bancaires consiste à considérer l'impact potentiel de chaque activité sur son environnement physique ou humain. La RSE est appréciée sous l'aspect de la valorisation et de la gestion de l'entreprise, notamment ses Parties Prenantes (stakeholder) telles que les actionnaires, les salariés, les clients et les fournisseurs. Il est intégré également le tissu social, l'environnement naturel et dans une moindre mesure, la transparence et l'éthique (Cheynel, 2010). Selon la taille de l'entreprise, il sera considéré un dispositif autonome de gestion et de contrôle de la RSE.

Plusieurs enjeux sont exposés et distingués dans le secteur bancaire en termes de RSE. Le premier porte sur les aspects obligatoires au titre de la loi NRE de 2001 (les Nouvelles Régulations Economiques) où les entreprises cotées à Euronext Paris sur le marché réglementé doivent assurer un certain nombre de publications notamment sur les conséquences sociales et l'impact environnemental de leurs activités. Ces rapports environnementaux et sociaux sont standardisés par les banques britanniques et américaines sous l'égide de la Global Reporting Initiative (GRI) initiée par les Nations Unies (PNUE). Ensuite, le second enjeu porte sur l'image et la réputation de la banque où la crédibilité du système de valeurs s'inscrit dans un projet d'entreprise contenant des codes éthiques et des principes partagés avec les salariés. Enfin, le troisième enjeu concerne la sphère éthique portant sur l'harmonie sociale, la qualité de la relation client et la relation fournisseur. Cette approche à portée économique tend à éclairer les risques et les opportunités à long terme. La RSE est un enjeu majeur pour le secteur bancaire, qui doit répondre aux attentes de ses parties prenantes et contribuer à une économie plus responsable et durable. Les pratiques de la RSE dans le secteur bancaire sont encore en évolution, mais les études montrent que les banques qui sont les plus engagées dans la RSE sont également les plus performantes financièrement. La RSE est donc une opportunité pour les banques de renforcer leur modèle économique tout en contribuant à l'intérêt général.

Pour mieux appréhender le développement durable dans les établissements bancaires, nous proposons tout d'abord de donner des exemples, extraits des rapports annuels, des actions que les banques peuvent mener vis-à-vis des différentes Parties Prenantes.

3. Méthodologie de la recherche

3.1 Orientation épistémologique et méthodologique

Dans le cadre de notre étude, l'on a adopté une posture interprétativiste compréhensive au sens de Girod-Séville et Perret, (1999) avec une approche qualitative complétée par une étude de cas puisqu'il est pour nous le plus rigoureux pour saisir les subtilités des données issues du terrain (Glaser, 1978). Cette méthode de recherche englobe les objectifs, la définition de l'objet d'étude et l'intégration de la dimension temporelle se révèlent alors être des questions particulièrement sensibles. Nous avons, par conséquent, effectué une recherche longitudinale sur une période allant de 2010 à 2019. Nous abordons alors successivement les différentes étapes qui composent le protocole méthodologique : l'approche méthodologique des études de cas, la collecte puis l'analyse de données qualitatives et quantitatives. Le travail sur le terrain est une étape clé dans la comparaison des concepts et des théories abordés dans ce document. La méthodologie choisie doit être cohérente avec les objectifs de l'enquête. Ainsi nous avons sélectionné quatre (04) banques au Bénin pour y mener nos entretiens sur les pratiques de RSE. Les

entretiens ont duré en moyenne quarante-cinq (45) minutes avec les directeurs de banque (chefs d'agence, directeurs des ressources humaines ou responsables de la stratégie RSE).

Le choix d'une analyse exploratoire des pratiques de RSE dans les banques au Bénin par le biais d'entretiens semi-directifs a été fait sur la base de considérations à la fois théoriques et pratiques. Le guide d'entretien a fourni des informations sur la nature des pratiques de RSE et les perceptions des employés. Elle a facilité l'analyse et l'interprétation de certaines données recueillies localement. Les entretiens ont également permis de compléter ou de valider les données collectées auprès des différents acteurs interrogés. Les personnes interrogées étaient des dirigeants des banques, des responsables des ressources humaines ou des responsables de la stratégie de RSE. À cet effet, outre la collecte et le suivi des objectifs, des notes ont également été prises. Pour recueillir les données analytiques nécessaires, le choix est porté sur une étude de cas. Nous présenterons un seul cas dans cette étude. Il s'agit de la BOA-Bénin.

3.2 Présentation du cas étudié

Né il y a plus de 35 ans au Mali, le Groupe BOA compte aujourd'hui environ 6 500 collaborateurs, présente au 31 décembre 2021 un total de bilan consolidé de 9,4 milliards d'euros et enregistre à cette date un bénéfice net consolidé de 164,5 millions d'euros. Le Groupe BANK OF AFRICA, animé par des équipes multiculturelles présentes au sein de zones géographiques très différenciées, se construit sur des valeurs de tolérance et de partage. Fruit d'expériences et de savoir-faire multiples, le Groupe BOA est riche de sa diversité humaine. Le Groupe BANK OF AFRICA poursuit son développement grâce à des femmes et des hommes très engagés, soudés par une identité commune, partageant le sentiment d'appartenir à un même ensemble, et de poursuivre les mêmes objectifs, avec un socle de valeurs identiques. L'ensemble des actions du Groupe BANK OF AFRICA est basé sur le travail, la rigueur et le respect de la parole donnée, aussi bien avec ses clients, ses partenaires, ses fournisseurs que ses collaborateurs. Toutes les équipes BANK OF AFRICA s'emploient en permanence à construire une relation de qualité avec sa clientèle, aussi bien dans les prestations rendues que dans les relations humaines. Enfin, le Groupe BANK OF AFRICA est fortement présent aux côtés des institutions publiques et privées des pays où celui-ci est implanté, considérant sa contribution à la croissance économique et à la bancarisation des citoyens comme l'une de ses obligations prioritaires. La BOA Bénin essaie d'engager dans l'environnement et dans la société en y réalisant des infrastructures. Elle considère les parties prenantes dès son inscription à la bourse régionales des valeurs mobilières (BRVM).

Les points ont ensuite été transformés à la lumière de l'analyse de la phase qualitative. L'approche adoptée détermine le choix de l'instrument de collecte des données primaires. Dans notre cas, il s'agit ici dans la phase qualitative de notre étude, de recourir à l'entretien et l'observation qui sont des moyens possibles de collecte des données. Une partie des données est traitée et analysée manuellement.

Les pratiques internes et les pratiques externes prennent en compte quatre aspects de la RSE : les aspects économiques, environnementaux, sociaux et sociétaux. Trois catégories de variables ont été mobilisées dans le cadre de cette recherche, il s'agit de la variable dépendante, de la variable intermédiaire et des variables indépendantes. Les variables indépendantes renvoient aux pratiques RSE (pratiques internes et externes regroupées en quatre dimensions : économique, environnementale, sociale et sociétale).

4. Résultats et discussions

4.1 Présentation et analyses des résultats des données qualitatives

La nature exploratoire de cette première partie de la recherche empirique et son ancrage théorique favorisent l'utilisation d'une approche méthodologique mixte. Les données qualitatives permettent de recueillir des données riches qui peuvent aider le chercheur à reconstruire des expériences vécues.

4.1.1 Description de l'environnement bancaire au Bénin et des pratiques RSE

L'enjeu de la RSE pour les banques de l'UEMOA en général et celles béninoises en particulier est double et engage l'image et la réputation de celles-ci. En interne, se joue la crédibilité d'un système de valeurs mises en avant comme ciment du collectif de travail. Ces valeurs ont longtemps été formalisées dans des « projets d'entreprises ». Ceux-ci ont été complétés ou remplacés par des codes éthiques ou des recueils de principes de développement durable, nettement plus impératifs. Les salariés, en souscrivant à ces textes, marquent un engagement quasi contractuel à l'égard des valeurs de l'entreprise (la banque) ou du groupe. En externe, la banque est dorénavant exposée à un véritable « risque de réputation ». Les résultats financiers sont oblitérés, s'ils sont obtenus dans des conditions qui contreviennent aux règles déontologiques et environnementales considérées comme socialement exigibles. Et la crise, largement d'origine bancaire, rend encore plus aiguë pour les établissements financiers la question de leur image. Les banques accordent un grand soin à la publication des rapports annuels sur le Développement Durable, qui sont de plus en plus fournis. Des labels récompensent les rapports jugés les meilleurs.

La RSE, en effet, est sortie d'une sphère d'ordre essentiellement éthique. On s'est avisé que l'harmonie sociale, la qualité de la relation clients et de la relation fournisseurs, la bonne acceptation par le tissu social environnant sont autant de valeurs à portée économique. De plus, se soucier du développement durable, c'est s'éclairer auprès des Parties Prenantes sur les risques et les opportunités de long terme, en matière autant économique qu'environnementale. Dès lors, les banques de l'UEMOA en général et celles béninoises en particulier, prêtent la plus grande attention au rating RSE qu'elles obtiennent des agences spécialisées.

La démarche des banques au Bénin est une démarche interne et volontaire, émanant d'une demande de leur maison mère, mais la RSE est aussi un sujet qui vient s'imposer au vu de la dynamique RSE observée à l'extérieur. Dans ce sens, la responsable RSE d'une banque (A) béninoise explique : « *Il est vrai que nous avons senti que la RSE est un sujet qui prend de l'importance au Bénin, j'ai assisté à des séminaires à l'étranger qui m'ont convaincue de l'importance du sujet pour nous et comme vous le savez, dans le cadre des relations du Bénin avec plusieurs pays étrangers, beaucoup de concepts qui se développent dans les pays avancés sont adoptés au Bénin* ».

Au niveau de la banque B, on observe aussi les actions menées dans son environnement immédiat auprès de certains de ses confrères. Dans ce sens, la responsable RH de cette banque déclare « *Nous avons aussi remarqué que des acteurs au Bénin bougent, je cite deux exemples, un de nos confrères dont j'ai analysé leur évaluation RSE, est en avance. Un de nos grands clients m'a étonné du niveau d'avancement en matière RSE* »

Les banques au Bénin adoptent une approche intégrée de la RSE, l'objectif est de développer un esprit de la RSE dès qu'on parle de besoins, coûts, fonctionnement de l'organisation. Dans ce sens, l'engagement du management est primordial. La banque a confié le projet RSE à des personnes clé, et par ce biais cherche une appropriation de la démarche. La responsable RSE de la banque C affirme « *Par exemple chez nous, nous avons une personne à la DRH qui travaille sur le sujet de la diversité et qui a à peine un an chez nous et qui est très passionnée et défend le projet* ». Elle ajoute : « *Il faut des ressources spécialisées ayant l'expérience vu les difficultés du concept RSE (multidimensionnel, aspects techniques et liés au financement / métiers de la banque ...), des personnes expertes. Nous avons mis en place en interne un réseau de contributeurs RSE sur les différents aspects pointus de la RSE (Droits humains, diversité, mobilité, achats, ...)* ».

La démarche RSE fait partie de la gestion quotidienne de la banque D. « *La RSE nous a permis de faire évoluer la culture de l'entreprise, d'une culture administrative vers une culture de la performance qui est nécessaire à notre ambition internationale* » affirme le Directeur de la banque D. Il poursuit : « *Notre engagement à servir nos clients dans les meilleures conditions de qualité produit et de service et le soin accordé à l'ensemble de nos partenaires, nous incitent à œuvrer pour promouvoir la culture de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) au sein de nos différentes directions et à veiller sur son déploiement auprès des parties intéressées sous notre sphère d'influence* ».

4.1.2 Contenu des pratiques RSE dans les banques au Bénin

Au niveau de la banque A, la RSE est l'implication de la banque dans des domaines variés (civique, financement éthique de l'économie, protection de l'environnement... etc.) et dans le social (collaborateurs). Les résultats ont montré que la démarche RSE englobe plusieurs pratiques parmi lesquelles on peut citer :

- *réduire la consommation des ressources (eau, électricité, papier) ;*
- *activités de la fondation de la banque (culture, solidarité et notamment actions pour les handicapés, éducation) ;*
- *activités sociales : en plus des avantages sociaux de base, élargissement des avantages sociaux aux enfants (couverture médicale, colonie de vacances, traitement spécifique pour les handicapés... etc.), la couverture aux enfants ;*
- *en termes de GRH : mobilité et gestion de carrière, mobilité inter-métiers, diversité...*

La responsable RSE de la banque B cite, à titre d'exemple de pratiques RSE, les campagnes lancées par la banque : « *Concrètement, nous avons lancé une campagne pour améliorer les lieux de travail, une campagne éco-gestes et une campagne de collecte de papier et de recyclage et un don à une association et ce, dans le cadre d'un programme annuel de développement durable dont la première édition a été organisée cette année-là* ».

Selon le responsable RH de la Banque C, « *un choix approprié des équipements dès l'achat et une configuration des conditions d'exploitation, décidée en concertation et suite à des analyses des risques, menées avec les Parties Prenantes, qui permet de réduire l'exposition des employés* ». Selon ce responsable, « *la santé et la sécurité sont des composantes indissociables de la performance commerciale des unités ; ainsi des programmes de prévention et de protection des employés sont mis en œuvre avec l'appui du management et ce dans le respect scrupuleux de la réglementation en vigueur* ».

La démarche RSE reflète l'engagement du directeur de la banque D qui, dans sa lettre adressée aux employés, précise : « *Dans le cadre de ses engagements en Responsabilité Sociétale et en tant qu'acteur de l'économie nationale, la banque D et ses agences ont toujours placé la satisfaction de ses clients, la santé et la sécurité de ses collaborateurs, la protection de l'environnement et la prévention de la pollution et le dialogue avec l'ensemble de ses Parties Prenantes, au cœur de leur stratégie de développement durable* ». Elle englobe aussi le respect des exigences RSE et du code d'éthique et met l'accent sur le soin accordé aux partenaires notamment les clients. « Notre démarche RSE couvre les aspects ci-après :

Sur le plan sociétal :

- *assurance maladie pour leurs familles à l'instar de nos employés ;*
- *primes pour les étudiants enfants de pauvres ;*
- *financement et sponsoring de plusieurs associations dans différents domaines ;*
- *actions pour le développement économique local et l'accompagnement social.*

Sur le plan environnemental :

- *utilisation des énergies renouvelables (énergie solaire) ;*
- *optimisation des consommations d'eau et d'énergie. »*

4.1.3 Mise en évidence des interactions déterminant la diffusion de la RSE

La responsable RSE explique l'importance de l'engagement du Directeur de la banque A « *nous avons appartenu jusqu'à récemment à un grand groupe privé. Malgré la structure de gouvernance commune de ses filiales, peu d'entre elles ont adopté des démarches RSE. L'engagement du top de management est déterminant pour l'adoption d'une démarche RSE, tout comme l'environnement et la nature de l'activité. Notre démarche est fondée aussi sur les valeurs de nos dirigeants* ». Au-delà de cet engagement éthique du management basé sur des valeurs éthiques, la démarche RSE permet de faciliter les échanges avec bon nombre de parties prenantes. A titre d'exemple, le responsable RH avance que « *lors des contrôles administratifs, notre engagement RSE simplifie la tâche pour nous* ». Il continue, « *la catégorisation douanière et fiscale a beaucoup amélioré nos relations avec les administrations de douane et des impôts. Nos relations avec nos assureurs se sont beaucoup améliorées grâce à notre programme RSE qui a permis de réduire les incidents et les accidents de travail et ceux relatifs à nos équipements et installations* »

La banque B considère un ensemble de Parties Prenantes prioritaires. Ce sont, selon le responsable RH : les actionnaires, les employés, les clients, les syndicats et les associations (Fondation, ONG). En interne, le responsable RH revient sur la stratégie RH « *Les employés qui sont âgés de plus de 50 ans gardent une ancienne culture qui influence négativement les jeunes, la RSE permet de gérer, d'impliquer et de motiver les plus jeunes pour s'engager dans le projet de l'entreprise et sa démarche RSE* ». Les exigences de l'actionnaire principal et ses propres engagements à l'international alimentent la démarche RSE de l'entreprise. Les partenaires internationaux sont très exigeants dans le domaine social et environnemental. « *Les clients internationaux exigent des règles et des engagements RSE à nos actionnaires* », affirme le responsable RSE.

La démarche RSE est un choix stratégique dans la banque C dans le sens où elle englobe la gestion des risques. Le responsable RH abonde dans ce sens en estimant « *qu'une demande ignorée peut amplifier un risque futur de grève, de disponibilité des employés, de financement ou de perte de contrat ou marché* ».

La banque D exprime un souhait prononcé pour des institutions d'encadrement RSE, car selon la responsable RSE « *les Parties Prenantes externes ne sont pas matures et ont besoin d'encadrement. Avec la BCEAO par exemple (notamment Direction supervision bancaire), les relations ont bien évolué avec plus de communication, mais sont toujours centrées sur les aspects régaliens, il serait utile qu'elles soient étendues vers des questions comme la RSE* ». Ce souhait est motivé aussi par le fait qu'au niveau de l'action de l'Etat, il y a une absence des contraintes réglementaires (social, financement de la RSE, produits verts, etc.). « *Si ces obligations existent, on peut à notre niveau mieux négocier les budgets alloués à la RSE* », affirme la responsable RSE. La pression ou l'incitation de l'Etat n'est pas très perçue en matière de RSE et la société civile et les ONG n'apparaissent pas dans le radar de la banque. « *C'est nous qui sommes allés les chercher et prendre contact avec eux dans le cadre de notre programme de bénévolat de compétences pour lequel d'ailleurs nous arrivons difficilement à trouver des associations capables de le porter avec nous* », explique la responsable RSE pour qui l'entrepreneuriat social est un des chantiers prioritaires. Pour nous, le top management est très impliqué dans la démarche RSE. Le directeur est sur le terrain, il veut aller au-delà de la demande de la maison mère. La Responsable assure qu'« *une part variable des objectifs de nos dirigeants est liée à la RSE (20% environ), en général nos managers ont la fibre RSE et la Direction RSE œuvre à leur émancipation en la matière. Des correspondants RSE, avec des fiches de postes, ont été désignés. Ces fiches sont co-signées par le correspondant et le président du Directoire. Une procédure de management RSE a été établie* ».

Au niveau de la banque D, l'approche est volontariste, il n'y a pas de pression des Parties Prenantes, car il n'y a pas de maturité des Parties prenantes comme déjà affirmé ci-haut. Il y a par contre l'obligation de s'aligner aux pratiques de la maison mère car comme l'explique la responsable RSE « *Le groupe a des comptes à rendre à ses PP au niveau international et publier ses réalisations en matière de RSE* ». C'est pour cela que le groupe a déployé un programme de conformité qui produit deux politiques sectorielles par an, ces politiques encadrent les pratiques de financement dans les secteurs choisis. Ces politiques sont développées par des ingénieurs, ayant plus de quinze ans d'expérience, qui donnent un avis technique sur les dossiers de financement. Ces politiques sectorielles sont aussi le corollaire d'une gestion de risques opérationnels importants, des risques économiques et environnementaux (indirects) liés à l'impact ou empreinte des financements destinés à des secteurs sensibles à la RSE (aspects liés à l'environnement, aux enfants, travail des mineurs, conditions de chantier... etc.). Ces politiques entraînent la mise en œuvre de procédures spécifiques pour des secteurs comme les mines, le papier, l'énergie, l'huile de palme, l'agriculture, etc.). En ce qui concerne l'intérêt de la démarche RSE, la responsable RSE estime que « *La banque a un gain certain dans sa démarche RSE mais qui reste indirect, l'influence se reflète dans l'image de la banque, cette image est importante pour recruter ses futurs clients* ». L'aspect communication est vital et il est au cœur du métier de la banque. « *Nous communiquons avec nos clients au travers de nos chargés d'affaires. Ces chargés d'affaires ont été formés et un manuel de procédures est mis à leur disposition. Lorsque le client est intéressé, un plan pour mettre en œuvre nos politiques sectorielles lui est proposé. La démarche pour l'instant est prudente, car le client peut se méfier. Au sein de la fondation, la communication est faite au travers du site web et de dépliants. En interne, tout ce qui se fait au niveau social est communiqué aux collaborateurs. Enfin, notre rapport annuel est diffusé à nos clients, à l'administration, aux diverses institutions et il est disponible sur notre site web* » précise la responsable RSE. Les demandes d'informations peuvent émaner des parties prenantes, plus à l'étranger qu'au Bénin. « *C'est pour répondre à ce besoin que le groupe nous réclame un reporting et met à notre disposition un outil comprenant des indicateurs qui sont audités périodiquement par un cabinet externe* ».

La démarche RSE de notre banque vise trois objectifs : s'impliquer, améliorer les pratiques et gérer les

risques RSE. Dans ce sens, la responsable RSE explique : « Ce n'est pas une démarche cosmétique d'ailleurs, nous communiquons peu sur nos pratiques, chose souvent reprochée à notre entreprise ». La démarche RSE permet à l'entreprise d'être mieux outillée pour réagir. « La RSE rend service aux entreprises de notre secteur qui sont souvent perçues capitalistes au service uniquement des actionnaires, dans le sens où elles transfèrent leurs dividendes à l'étranger et ne paient pas correctement leurs collaborateurs. D'ailleurs, il nous est difficile de recruter et plusieurs collaborateurs une fois formés, quittent l'entreprise » explique la responsable RSE. La RSE favorise l'amélioration de cette image en permettant à la banque D de démontrer sa contribution.

4.2 Synthèse des résultats qualitatifs

Tous les interviewés dans les quatre banques ont exprimé le souhait d'avoir des institutions de promotion de la RSE pour les encadrer et leur apporter un support dans sa mise en œuvre. En attendant, les banques, par leurs démarches RSE, créent des normes de comportement et influencent le cadre institutionnel. Par la mise en œuvre de leurs programmes, les banques A et B influencent les démarches territoriales dans le domaine sociétal (accès aux infrastructures de base, à l'éducation, à la santé, gestion de l'eau... etc.). L'intensité de la RSE dans le secteur bancaire est un facteur notamment exprimé par la banque D. Dans l'ensemble des quatre cas, la saillance des Parties Prenantes semble déterminer les actions RSE de la banque. La banque A gère les syndicats selon une logique inclusive et intégrée, la banque B gère la relation avec l'administration et les communautés selon une logique d'équilibre de pouvoir et d'intérêt, la banque C gère les relations avec ses employés sous une double contrainte sociale (localement) et contractuelle (à l'international) et enfin la banque D gère la relation avec ses confrères dans le cadre de l'intérêt commun et la relation avec ses clients selon une gestion des risques.

Enfin, pour l'ensemble des quatre banques, les pratiques RSE découlent des choix stratégiques de l'entreprise, elles favorisent une RSE permettant de maximiser l'intérêt pour l'entreprise tout en assurant le maintien de relations équilibrées avec leurs Parties Prenantes.

Table 1 : Relation avec le territoire

Pratiques RSE	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
La banque prend des responsabilités dans une Collectivité Locale	3,1	3,4	3,4
Il existe l'élaboration d'une politique d'incitation du personnel à s'impliquer dans des œuvres sociales	56,3	62,1	65,5
La banque participe à des opérations de rapprochement école-entreprise	6,3	6,9	72,4
La banque participe à des opérations de soutien à des PME/PMI	18,8	20,7	93,1
La banque participe à des opérations d'accompagnement de personnes en difficulté	6,3	6,9	100,0
Total	90,6	100,0	
(Questions non répondues)	9,4		
Total	100,0		

Source : Résultats de nos investigations, 2022

Le tableau ci-dessus présenté, analyse la relation de la structure avec son territoire. Dans ce sens, les banques ont élaboré une politique d'incitation du personnel à s'impliquer dans des œuvres sociales (62,1%). Cette politique devrait améliorer la visibilité des banques sur leur territoire, ce qui n'est pas encore le cas. De par son activité, elle participe à des opérations de soutien à des PME/PMI (20,7%), mais des actions doivent être améliorées en ce qui concerne sa prise de responsabilité dans la collectivité locale.

Table 2 : Respect des normes sécuritaires et environnementales

Niveaux de normes sécuritaires	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Inférieures	4	3,1	3,4	3,4
Convenables	88	62,5	69,0	72,4
Supérieures	4	3,1	3,4	75,9
Je ne sais pas	31	21,9	24,1	100,0
Total	127	90,7	100,0	
(Questions non répondues)	13	9,3		
Total	140	100,0		

Source : Résultats de nos investigations, 2022

La protection de l'environnement suscite aujourd'hui beaucoup d'engouement. Les entreprises en particulier le secteur bancaire a un rôle capital à jouer. De l'analyse du tableau ci-dessus, on retient que la banque adopte des normes convenables en matière de sécurité et de protection de l'environnement (69%). Les actions dans le cadre de la protection de l'environnement sont orientées vers la plantation des arbres lors des journées de l'arbre.

Aussi, les banques encouragent-elles le recyclage des fournitures de bureau, ce qui contribue à réduire sensiblement les charges de fonctionnement. Par contre, d'autres (24,1% je ne sais pas) ne sont pas au courant de ces actions. Cela pourrait s'expliquer par la non perception des actions des banques envers l'environnement par certains employés. D'autres encore, pensent qu'elles adoptent des normes inférieures (3,4%) ou supérieures (3,4%). Ces résultats peuvent être expliqués par la méconnaissance par les employés de ces normes internationales.

Chaque secteur d'activité est caractérisé par des compétences internes ou des pressions externes qui créent une spécialisation des intérêts sociaux. En effet, chaque secteur d'activité se distingue de l'autre par son propre contexte opérationnel et ses propres enjeux sociaux et environnementaux. Le secteur bancaire doit alors faire un effort de communication des normes et des affiches pour mieux informer son personnel et le public de ses démarches.

D'autre part, on remarque une nette disparité des valeurs moyennes de ces deux variables expliquées et de leurs écarts types entre les différentes banques au Bénin. Ces deux grandeurs semblent indiquer que

la structure de notre échantillon est hétérogène et que des tests de spécification complémentaires sont indispensables afin de choisir l'estimateur approprié. Toutefois en considérant notre base de données dans son ensemble et après avoir effectué le test d'homogénéité, il ressort que nos données sont homogènes, ce qui nous conduit à renoncer à l'économétrie des données de panel.

4.3 Discussions de nos résultats

Le résultat de l'étude des pratiques de la RSE révèle l'existence de plusieurs paramètres de la RSE notamment dans le secteur bancaire. Il s'agit d'une relation polysémique entre les parties prenantes. Les résultats de cette étude corroborent les travaux de la littérature (Waddock, 2000). Pour la plupart de ces auteurs, les banques pro-actives en matière de RSE sont plus performantes. La première étude que nous pouvons mentionner est celle de Eccles et Serafeim (2013) qui ont examiné les pratiques de la RSE des banques américaines et européennes. Les auteurs ont constaté que les banques européennes ont tendance à être plus engagées dans la RSE que les banques américaines. Les banques européennes ont également tendance à être plus transparentes et à publier plus d'informations sur leur engagement envers la RSE. Une autre étude intéressante est celle de Bilbao-Terol et al. (2019) qui ont examiné les pratiques de la RSE des banques espagnoles. Les auteurs ont constaté que la RSE était de plus en plus importante pour les banques espagnoles, mais qu'il y avait encore des différences importantes dans les pratiques de la RSE entre les banques. Les auteurs ont également constaté que les banques qui étaient plus engagées dans la RSE étaient également plus performantes sur le plan financier.

Nos résultats sont aussi similaires aux travaux de Marques et al. (2016) qui ont examiné les pratiques de la RSE des banques portugaises. Les auteurs ont constaté que les banques portugaises étaient de plus en plus engagées dans la RSE, mais qu'il y avait encore des problèmes en matière de transparence et de communication avec les parties prenantes. Les résultats de cette recherche correspondent les conclusions de Lüdeke-Freund et Schaltegger (2017) qui ont analysé les pratiques de la RSE des banques européennes dans le contexte de la transition vers une économie verte. Les auteurs ont constaté que les banques européennes étaient de plus en plus impliquées dans le financement de projets verts et dans la promotion d'une économie plus durable. Cependant, les auteurs ont également souligné la nécessité d'une approche plus systématique de la RSE dans le secteur bancaire.

D'autres études parviennent à des conclusions contraires, tel est le cas de Barnett et Salomon (2006). En résumé, quelle que soit la méthodologie utilisée pour quantifier cette relation, la littérature reconnaît une relation ambiguë entre les variables de performance financière et de responsabilité sociale. Par conséquent, la RSE peut effectivement avoir un impact positif ou négatif sur la performance financière de manière directe ou indirecte dans l'immédiat ou sur le moyen ou long terme.

En conclusion, ces études montrent que la RSE est de plus en plus importante dans le secteur bancaire, mais qu'il y a encore des différences importantes dans les pratiques de la RSE entre les banques. Il est clair que la RSE est un enjeu crucial pour les banques, non seulement pour répondre aux attentes des parties prenantes, mais aussi pour améliorer leur performance financière à long terme.

4.4 Contributions de la recherche

Ce travail de recherche apporte deux contributions majeures à la fois théorique que managériale. Nous nous sommes attelés à travers une revue de la littérature à donner une définition consensuelle au concept de responsabilité sociale de la banque. Nous avons contribué à l'enrichissement des travaux antérieurs sur les pratiques de la RSE. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est un concept

qui est de plus en plus important dans le monde des affaires, car les entreprises sont de plus en plus conscientes de leur impact sur la société et l'environnement. Dans le secteur bancaire, la RSE est devenue un enjeu majeur, car les banques ont une influence significative sur l'économie et la société en général. En rejoignant les travaux de Daras (2018), cette recherche a montré que les banques de grandes tailles étant les moins risquées en matière d'endettement s'engagent de plus en plus dans les actions philanthropiques pour gagner en termes d'image.

Sur le plan managérial, ce travail de recherche permet d'éclairer les dirigeants sur les répercussions des pratiques RSE à entreprendre. En effet, les pratiques sociétales (gestion des relations humaines), éthiques (respect de la charte éthique), environnementales (gestion efficace et écologique) étant positivement corrélées avec la performance financière des banques ; les managers seront amenés à s'engager davantage dans ces pratiques pour gagner en termes d'image (banque citoyenne) et permettre l'épanouissement des banques (le bien-être social).

5. Conclusion

Cette recherche tente d'apprécier la perception des pratiques de la RSE dans le secteur bancaire. La RSE étant positivement corrélée avec la performance financière, « les banques doivent privilégier leurs investissements RSE selon leur secteur d'activité » Goel et Thakor (2008). Pour cela, les banques industrielles semblent privilégier leur investissement dans le domaine de l'environnement (le respect de la biodiversité ou le recyclage des déchets, la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses et de protection de l'environnement, la disposition d'un programme de réduction de consommation d'énergie et d'eau...). Ces investissements environnementaux impactent positivement et significativement la performance financière de leur banque tandis que les banques non industrielles semblent investir dans le domaine sociétal en privilégiant l'ISO 18001 par une bonne gestion des ressources humaines (amélioration des conditions de travail ...) qui impacte positivement leur performance financière.

Au-delà de ces apports, cette recherche comporte quelques limites. La première porte sur la nature de la taille de l'échantillon retenu (le nombre limité des banques enquêtées, ainsi que les entretiens élaborés). Les banques s'engagent difficilement dans une politique RSE. Elles suggèrent d'une part que la RSE est un investissement qui augmente les coûts et s'effectue au détriment de la performance financière. D'autre part, elles estiment qu'il existe une difficulté à mesurer avec précision la performance RSE utilisée dans la relation avec la performance financière et que cette difficulté de mesure est à rechercher dans la multiplicité des critères de mesure.

La seconde limite est liée à l'espace. Même s'il existe une pertinence dans l'appréhension du concept de la RSE, il est d'autant plus normal de signaler qu'il existe une notion de différences culturelles entre le contexte européen et africain. En effet, la mesure de la RSE a été créée pour être administrée dans le contexte européen. Ainsi, la procédure d'adaptation de cette échelle a généré des effets secondaires, quant à la qualité des mesures obtenues.

Malgré ces limites, ce travail de recherche nous oriente sur les voies de recherche futures plus pertinentes. Il serait possible d'envisager l'effet modérateur d'autres variables tel que conçu dans la littérature. Ces variables pourraient être la qualité du management (Waddock et Graves, 1997) ; l'effet du ratio rendement / risque (Orlitzky et Benjamin, 2011) ; ou encore la stratégie de réponse aux demandes sociales (Ullmann, 1985). En effet, tel que préconisé par Maignan et Ullmann, (1999), par la culture organisationnelle, il serait vraiment pertinent de se focaliser sur les antécédents de la RSE (situés en amont), qui conditionnent le choix des managers en matière de responsabilités sociales. Selon Crifo et Ponsard (2008), l'existence de faiblesses méthodologiques liées notamment à des périodes d'études

trop courtes, n'autorise pas un contrôle de l'ensemble des biais et ne permet pas de réaliser des comparaisons pertinentes. À cet effet, les recherches futures pourront plaider pour des méthodologies basées sur le décalage temporaire de l'une ou l'autre des variables. Selon ces auteurs, l'effet ne se ressent pas durant la période en cours ; mais, il sera différé sur les périodes à venir (MC. Guire et al. 1988, Preston et O'Bannon, 1997 ; Bababanis, Hugh et Jonathan, 1998. Moore, 2001). Il serait aussi pertinent de considérer comme thème de recherche future « L'étude de l'effet de la performance financière sur la RSE ». En effet, les auteurs Allouche et Laroche (2005) constatent que d'autres hypothèses permettent de supposer qu'un cercle vertueux existe entre RSE et performance financière. Selon eux, « un niveau élevé de performance sociale conduit à une amélioration de la performance financière qui offre la possibilité de réinvestir dans des actions socialement responsables ». Dans cette même perspective, Waddock et Graves (1997), rajoutent « si, la banque dispose de ressources supplémentaires, elle pourra davantage les allouer pour exceller dans le domaine social ».

Bibliographie

- [1] Acquier A., Gond J.-P. et Igalens J. (2005), « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion, Toulouse, Centre de recherche en gestion ». Cahier de recherche no 166, mai.
- [2] Acquier, A. et Gond J.-P. (2005), « Aux sources de la responsabilité sociale de l'entreprise, relecture et analyse de l'ouvrage de Bowen », Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), Angers.
- [3] Allouche J. et Laroche P. (2005), « Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de littérature », Colloque Responsabilité sociale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? Mars 2005, Nancy, France
- [4] Aupperle K. E., Carroll A. B. et Hatfield J. D. (1985), « An Empirical Examination of The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Profitability », *Academy of Management Journal*, Vol. 28, n°2, p. 446-463.
- [5] Balabanis G., Phillips H. C. et Lyall J. (1998), « Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies : Are they Linked ? », *European Business Review*, Vol. 98, n°1, p. 25-42.
- [6] Barnett et Salomon (2006)
- [7] Bowen, H. R. (1953), « Social Responsibilities of the businessman ». New York, Harper et Brothers
- [8] Capron M et Quairel-Lanoizel F. (2007), « La responsabilité sociale de l'entreprise » Paris : Editions La Découverte.
- [9] Carroll A. (1979), « A Three-Dimensional Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, p. 497-505.
- [10] Carroll A. (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, No. 34, p. 39-48.
- [11] Carroll A. B. (1993), « Business and Society : Ethics and Stakeholder Management », 2nd éd, Cicinatti : South-Western College Publishing.
- [12] Charles G., Hill T. D. (2004), « Towards an ISO for corporate social responsibility » *Quality Congress, ASQ's... Annual Quality Congress Proceedings*, 58, pp. 135-145.
- [13] Cheynel H. (2010), « Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) dans les entreprises bancaires », *Observatoire des métiers, des qualifications et de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la banque*, p. 1-22.
- [14] Churchill G. A. (1979), « A paradigm for developing better Measures of marketing constructs », *Journal of Marketing*, vol.16, pp 64-73.
- [15] Crifo, P. et Ponsard, J. P. (2008), « RSE et/ou performance financière : points de repère et pistes de recherche ».

- [16] Davis K. (1973), « The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities », *Academy of Management journal*, vol. 16, n° 2, p. 312-322.
- [17] Derwall, J., Guenster, N., Bauer, R. et Koedijk, K. (2005), « The eco-efficiency premium puzzle ». *Financial Analysts Journal*, 61(2), 51-63.
- [18] DiMaggio P. J. et Powell W. W. (1983), « The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, 147 – 160
- [19] Goel, A. M. et Thakor, A. V. (2008), « Overconfidence, CEO selection, and corporate governance ». *The Journal of Finance*, 63(6), 2737-2784.
- [20] Gond, J.-P. et J. Igalens, (2008), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise ». Paris, Presses Universitaires de France.
- [21] Hounkou C. E. (2016) « La perception de la RSE dans les entreprises de télécommunication privées au Bénin », *Revue Internationale de Gestion et d'Economie*, p. 26-48
- [22] Hulland J., Chow Y. H. et Lam S. (1996), « Use Of Causal Models In Marketing Research : A Review », *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, N°2, pp 181-197.
- [23] Ivana R., Braillard P. (2007), « Responsabilité sociale des entreprises – le développement d'un cadre européen », Suisse, Institut Européen de l'Université de Genève, 102p
- [24] Lockett Andy ; Moon Jeremy et Visser Wayne (2006), « Corporate Social Responsibility in Management Research : Focus, Nature, Salience and Sources of Influence ». *Journal of Management Studies*, 43(1), pp.115–136.
- [25] Madrakhimova, F. (2013), « Evolution of The Concept and Definition of Corporate Social Responsibility », *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 8(2), pp. 113-117.
- [26] Maignan I. et Ferrell O. C. (2004), « Corporate social responsibility and marketing : an integrative framework », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, n°1, pp. 3-19.
- [27] McGuire et al. (1988), « Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance », *The academy of Management Journal*, vol.31, n°4, p.854-872.
- [28] Meyer J. et Rowan B. (1977), « Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83, 340-363.
- [29] Moore, G. (2001), « Corporate Social and Financial Performance : An Investigation in the U. K ». *Supermarket Industry, Journal of Business Ethics*, 34 : 3, 299-315.
- [30] Noubbigh et al. (2014), « Responsabilité sociétale et performance financière dans les entreprises tunisiennes ». *La Revue des Sciences de Gestion*. p267-268. 10.3917/rsg.267.0043.
- [31] Orlitzky M., Siegel D-S. et Waldman D-A (2011), « Strategic Corporate Social Responsibility and Environmental Sustainability », *Business et society*, Vol. 50, Issue. 1, pp. 6-27.
- [32] Pasquero J. (2005), « La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique », *Presse de l'Université du Québec, Montréal*.
- [33] Preston L. E. et Sapienza H. J. (1990), « Stakeholder Management and Corporate Performance », *Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, n°4, Winter, p. 361-376.
- [34] Preston L. E., O'Bannon D. P. (1997), « The corporate social-financial performance relationship : a typology and analysis », *Business and Society*, 36, pp. 419-429.
- [35] Rodolfo G. (2012), « Approche Historique et Culturelle des Communautés Autonomes Espagnoles ». In : *Réformes et mutations des collectivités territoriales L'Harmattan*. Series « Collection GRALE » ISBN 978-2-296-55833-5
- [36] Rossiter, J. R. (2002), « The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing ». *International Journal of Research in Marketing*, 19, 305-335.
- [37] Steiner, G. A. (1971), « *Business and society*. New York : Random House ».
- [38] Tabachnick, B. G. et Fidell, L. S. (2013), « *Using multivariate statistics (7th ed.)* ». Boston, MA : Pearson.
- [39] Thiétart, R. A. (2003), « *Méthodes de recherche en management* ». (2e éd.). Paris : Paris : Dunod.
- [40] Thiétart, Raymond-Alain. (2007), « *Méthodes de recherche en management* » (3e édition). Paris : Dunod, 586 p.

- [41] Ullmann A. (1985), « Data in search of a theory : a critical examination of the relationship mongsocial performance, social disclosure, and economic performance », *Academy of Management Review*, Vol. 10, p. 540-577.
- [42] Waddock S. A. et Graves S. B. (1997), « The corporate social performance -financial performance link », *Strategic Management Journal*, vol.18, n°4, p.303-319
- [43] Waddock S. A. et Mahon J. F. (1991), « Corporate social performance revisited : Dimensions of efficacy, effectiveness, and efficiency », in *Research in Corporate Social Performance and Policy*, James E. Post (Ed.), Vol. 12, Greenwich, CT : JAI Press, p. 231-262.
- [44] Windsor D. (2006), « Corporate social responsibility : three keys approaches », *Journal of Management Studies*, Vol 43, N 1, pp 93-115
- [45] Wood T. (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, vol 16, n°4, 1991